

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

海科化工人力资源总经理 杨军政

心之所向，在日常中寻找 人力资源之光

无人值守的HR

——用人工智能重塑人力资源管理实践

近十年来，人工智能的浪潮掀起了一波又一波，逐渐深入我们的工作与生活。三一集团（以下简称三一）作为工程机械行业的龙头，率先通过数字化转型实现了“大象转身”，成为千亿级企业。通过加速数字化转型，将核心业务全部转移至线上，打造智能制造的灯塔工厂，在数字化、国际化、电动化方向上一直与时俱进，不断突破与创新。

——“陆”守护，大陆集团最长情的告白

——大陆集团健康管理实践

对于大陆集团来说，“关爱员工健康”从来都不只是一句口号，而是脚踏实地地在工作 and 生活的各个细节中践行自己的承诺。经过多年沉淀，大陆集团现已形成一套全面系统和可持续发展的健康管理体系，润物细无声地将健康意识渗透到全体员工的日常中。在此引领下持续培育企业独特的健康文化并提高员工的健康素养，进而提升集团的核心竞争力。

HR

传递智慧 分享实践 WWW.HRECCHINA.ORG

VALUE

2023

11

第九期

会员通讯内参

2023.11 第九期

HR学习发展，就在智享会

WWW.HRECCHINA.ORG

CONTENTS

目录



7

前沿 | Focus

- » 无人值守的 HR——用人工智能重塑人力资源管理实践
- » 智能为每一个可能——联想集团 HRSSC 卓越运营实践
- » 一“陆”守护，大陆集团最长情的告白
- » 携手同心，共创未来——ABB 战略驱动的招聘实践

31

人物 | FIGURE
杨军政

——心之所向，在日常中寻找
人力资源之光





7 | 前沿 |

- » 三无人值守的 HR——用人工智能重塑人力资源管理实践
- » 智能为每一个可能——联想集团 HRSSC 卓越运营实践
- » 一“陆”守护，大陆集团最长情的告白
- » 携手同心，共创未来——ABB 战略驱动招聘实践

31 | 人物 |

- » **杨军政**——心之所向，在日常中寻找人力资源之光

35 | 研究 |

- » 员工体验全景调研

58 | 法律 |

- » 未竞业限制纠纷中违约金标准的认定
- » 竞业限制争议中跟拍证据合法性问题简述

62 | 专栏 |

- » 职场中这些招聘陷阱千万要注意!

Letter From the Editor

刊首语

智享会官方网站

<http://www.hrecchina.org>



欢迎关注智享会官方微信公众平台，亲们可以扫一扫下面的二维码或者添加智享会微信公众账号：**HRECChina**
欢迎您与我们互动 HR 领域中的各种讯息，我们也会在微信平台上分享人力资源实践中热门、前沿的话题和活动。



2023 年已经悄然走进第四季度，全球经济复苏进程缓慢且不均衡，各大企业因此丝毫不敢松懈，时刻关注外部变化，通过创新技术和营销策略不断提升自身竞争力。“兵马未动，粮草先行”，在这个过程中，人力资源部门作为“辎重部队”，发挥着重要作用，需要持续加强人才引进和培养工作，打造符合企业实际需求的学习与发展项目，提升员工能力水平，为企业的可持续发展打下坚实基础。

学习与发展是一个有机系统，需要立足企业现状，以业务结果为导向，完善学习与发展体系，不断提高员工的个人能力，并将员工的个人发展与组织发展相结合，为企业实现战略目标奠定坚实的基础。智享会一直以“传递智慧，分享实践”为使命，“汇聚优秀企业，发现最佳实践，引领人力资源行业发展”为目标，为企业提供展示平台，寻找“学习与发展”真正的实践标杆，打造权威、专业、具有公信力的人力资源奖项。迄今为止，“学习与发展价值大奖”已经成功举办五届，智享会价值大奖评选也即将走进第十年，经过多年的积累与沉淀，我们的评选模式已渐趋成熟，在业内也积累了相当的口碑。光阴轮回，“2024 智享会学习与发展价值大奖”已在筹备中，11 月中旬，我们将面向所有企业征集“学习与发展”领域的最佳案例，并将延续往届的优良传统，从第三方的角度全程公平、公正、公开地评估每一个参选案例。第三方评委团来自各行各业，且具备丰富的人力资源以及学习发展领域的实践经验，能够发掘这个领域中真正有价值的优秀案例，并通过价值大奖的平台向行业内的精英人士们展示。

在这个机遇与挑战并存的时代，人才对于企业的重要性不言而喻，企业大都深谙其理，对人才培养的重视度逐年增强。在前五届“学习与发展价值大奖”的评选过程中我们也发现了这一现象，不仅报名参选的企业逐年增多，获奖企业的类型也越来越丰富。今年再次出发，智享会希望能够收集更多企业的优秀案例，更好地打造人力资源行业内极具影响力和权威性的评选盛典。在此，我们诚邀各大企业积极参与本届“学习与发展价值大奖”评选活动，共同见证并推动人力资源行业的创新与发展！



无人值守的 HR

——用人工智能重塑 人力资源管理实践



内容来源：王崇良 | 时任副总经理、人力资源 CIO | 三一集团

谢庚曦 | 时任资深产品经理 | 三一集团

编辑整理：Aileen Yang

◎ 导语

近十年来，人工智能掀起了一波又一波的浪潮，逐渐深入我们的工作与生活。三一集团（以下简称三一）作为工程机械行业的龙头，率先通过数字化转型实现了“大象转身”，成为千亿级企业，通过加速数字化转型，将核心业务全部转移至线上，打造智能制造的灯塔工厂，在数字化、国际化、电动化方向上一直与时俱进，不断突破与创新。三一在数字化转型的过程中引入人工智能，探索新趋势下的人力资源数字化管理，以打造智慧 HR 平台为目标，让人力资源管理更便捷、反应更敏捷，让员工获得更好的体验，让人才释放潜力去做更多具有创造性的事情。

◎ 什么是“无人值守”

◆ 概念阐释

随着数字化进程的不断推进和深化，如何利用数字化技术提供更好的员工体验？如何保障人才供应链源源不断？如何实现组织效能最大化？如何将数字化应用由点成线，由线及面，最终连成体？这一系列的思考和探索引领大家在“无人值守”的旅程中持续前进。“无人值守”的概念可以从两个方面理解——无微不至和无处不在。“无微不至”是指实现真正的精细化管理，根据每个人的不同属性，为其提供整体的人力资源管理；“无处不在”是指能随时随地、无时无刻提供人力资源服务。

◆ 实践方向

为了不给业务增添负担，让无人值守的 HR 平台在日常工作和流程中顺利且有效地完成人力资源活动，“无人值守”定义了能感知、会思考、自控制和可判断四个方向。

能感知：搭建智能终端设备——iSany，感知用户，让计算机拥有“视觉”和“听觉”。

会思考：搭建深度学习算法平台——HR 算法平台，构建用户画像。

自控制：构建 HR 微服务架构，重塑流程，实现流程端到端打通，并加强自动化控制。

可判断：搭建人才智库，通过数据辅助管理者做出判断，让决策更加智能。

◆ 分级标准

在实现智能化的过程中，三一提出了人力资源智能运营的分级标准，参考自动驾驶 L1 到 L5 的级别划分了智能化的五个级别（如图 1），同时制定了五年发展规划，分步骤敏捷开发迭代，逐步推进实施。

◎ “无人值守”的应用场景

◆ 总览

在人力资源管理中，AI 目前主要用于招聘甄选、人才发展、学习培训和 SSC 四个模块。

招聘甄选：当前技术应用成熟的场景是“AI 文本聊天机器人”，企业未来关注的场景是“AI 视频面试”，这也侧面反映出，企业期望实现从“劣汰”到“择优”的技术跨越；在 AI 项目的准备过程中，数据准备是难度最大且必须跨越的难关，具体表现为在招聘过程中如何积累企业方（业务人员和 HR）与候选人互动过程的数据；已实践 AI 技术应用的企业，通常呈现“快速投放、大规模实施、更迭优化”的状态；初代 AI 产品投放后，在不断优化算法模型的过程中，HR 需要提升训练 AI 的能力。



图 1 智能化分级标准



人才发展：AI 可负责多维度人才报告整合与生成，系统数据自主抓取，生成相应模板的意见和报告；将绩效薪酬等历史数据提供给管理者，帮助其做出相对客观的决策（人才档案）；提炼出人工审核的考量标准，通过系统自动给出是否需要重新定级、重新考核、晋升调薪等意见；筛选出需要绩效辅导、绩效优化措施的员工；针对管理者沟通技巧的提升，在模拟工作场景中进行对话练习，拓展强化其与下属沟通的能力和辅导下属的能力。

学习培训：AI 能根据学习行为记录推荐符合学员自身特点的课程，读取学习历史数据，分析其是否适合参加相应课程，若未具备足够知识，则推荐“前导课程”；帮助销售人员在无需拆解产品的情况下，更深入、清晰、可视化地理解产品性能的内在原理，进而更明确地向客户推荐产品；更贴近工作实质场景的模拟，适用于危险操作类工种，降低事故发生的概率；节省实际操作练习中的材料，增加实操中的准确性；增加趣味性 with 互动性，从而提升体验和效率。

SSC：AI 可支持业务场景多样化、移动办公、服务线上化以及智能考勤；通过对考勤数据进行深度分析与研究，了解工作状态与行为模式；满足个性化的排班需求；提升排班“精益”程度，减少劳动力的浪费；提升工时统计精准性和效率。

◆ 具体实践

2022 年，三一人力资源总部推出了“无感考勤”项目，通过引入员工车辆信息或者面部信息以实现无接触打卡。比如，需要开车上班的员工，在开车进入停车场的瞬间就会被识别，从而自动打卡成功；不开车的员工则是在通过闸机时被识别面部从而自动打卡。此外，三一还设置了其它工作场景的无接触打卡，比如打开工作 APP、电脑开机等，都视为完成打卡。“无感考勤”项目很好地避免了员工因为一时疏忽忘记打卡的情况，也就不再存在“补卡”的多余操作，既提升了员工的工作体验，同时也让员工能够更好地将注意力投入到工作中。

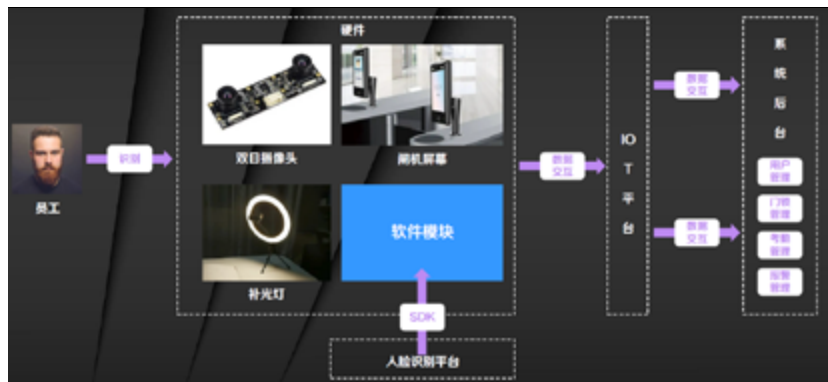


图 2 图像识别应用在无感考勤

在员工入职层面，三一人力资源总部开发了一个入职小程序，可以将员工的身份证、银行卡等相关信息通过 OCR 录入。录入信息不仅是为了存档，也是为了精准地向员工传达关怀，比如有员工身份证快到期了系统会提醒员工，员工生日时系统会推送生日祝福、发放生日礼金，等等。



图 3 OCR 应用在职入办理

OCR 是图像识别的一种，处理流程和大多数图像算法一致，即预处理——图像检测——图像识别。以自然环境下的文字识别为例，OCR 算法的工作流程大致如下图：

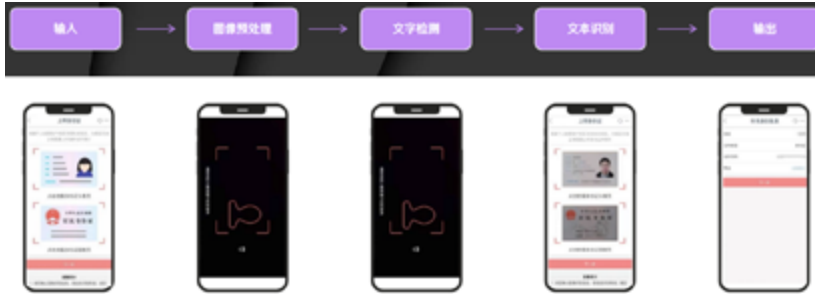


图 4 OCR 算法工作流程示例

为了更好地处理人力资源事务和完成人力资源管理决策，三一人力资源总部搭建了智能运营框架（如图 5），分别有两大主体，一方面通过智能网络协同推进 HR 事务办理，另一方面通过数据智能中台助力 HR 管理决策，并且两大主体互联互通，还有统一的用户界面，能为员工提供更好的体验，同时也能更好地辅助 HR 完成决策。

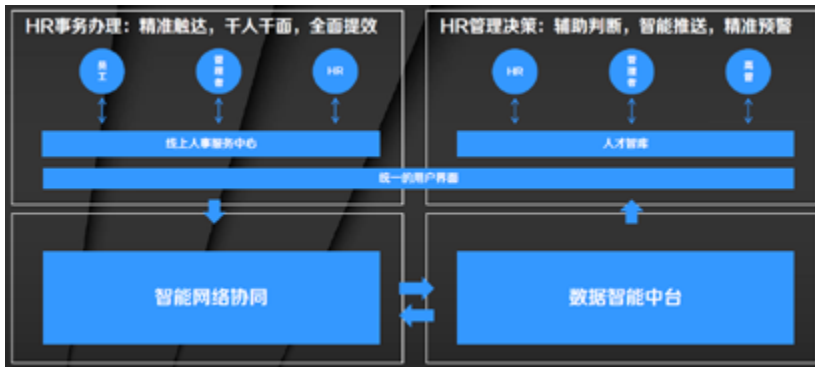


图 5 智能运营框架

此外，三一人力资源总部在制定推荐算法时总结出了一个算法模型框架（如图 6），需要经历四个阶段，共八个步骤，最终形成完整的算法模型。比如，公司如果要想通过内训师推荐算法得出合适人选，那么按照此算法模型框架去操作时就可以按照固定流程来进行：首先要明确选择内训师这一目标和规划，然后全方位收集数据，比如目标人物是否经常参加演讲比赛，对培训的积极性如何，参加相关活动的意愿如何，等等。将所有相关数据收集完整之后进行整合分析，随后根据数据整合结果逐步搭建算法模型，最后不断迭代和完善，得出高准确性的内训师推荐算法模型并投入使用。



图 6 算法模型框架——八步法



三一人力资源总部制定了五年规划，逐步将 AI 应用于人力资源管理实践中，并已经取得了一些成果，未来也希望通过 AI 更多地解决复杂场景下的问题，让人力资源管理变得更灵活、更敏捷（如图 7）。



图 7 AI 应用场景图

思考与展望

人工智能的浪潮已经掀起，未来将会发展得越来越成熟，对企业和个人都将会会有不同程度的影响，也会带来更多的发展机遇。在这样的现实背景下，未来的组织、人才、工作环境和技术的如何发展，企业又当如何应对，都是需要积极思考的问题。大部分企业应该从三个方面顺应时代发展做出改变：第一，在企业内部采用协作性更强、敏捷性更高的工作流程，连接各个部门和职能；第二，与日益发挥关键作用的外部合作伙伴开展合作，实现企业的核心目标；第三，参与更广泛的生态系统，发挥真正的平台经济效益，并且与希望或需要利用平台优势以实现目标的企业开展合作。[HR]



智能为每一个可能

——联想集团 HRSSC 卓越运营实践

本案例荣获“2023 智享会人力资源共享服务中心价值大奖”卓越运营奖

编辑整理：Phyllis Guo

联想集团（下称联想）是一家成立于中国、业务遍及 180 个市场的全球化科技公司，致力于成为智能化转型的引领者和赋能者，实现“智能为每一个可能”的愿景，其人力资源共享服务中心（下称 HRSSC）隶属于人力资源战略与运营（HR Strategy & Operations）团队，属于人力资源架构中的 HRBP、COE、HR Strategy & Operations 三支柱之一。联想 HRSSC 的使命是通过易用的工具、敏捷的流程、准确的数据、以客户为中心的服务，为联想人提供超预期的员工体验并为他们赋能，主要在卓越运营、以客户为中心、新技术探索及人才培养几方面发力。

📍 联想 HRSSC 角色定位

人力资源的第一联系窗口：联想十分重视 SSC 的专业度，99% 的一线解决率和 99.5% 的满意度让 SSC 在员工中有口皆碑，有任何人力资源问题，都会第一时间想到去联系 SSC 获得帮助。联想作为一个国际化的公司，全球统一的人力资源共享服务中心为业务全球化提供了有力支撑，无论是管理者还是 HRBP，都能通过人力资源服务中心掌握不同国家的人力资源政策和要求，为国际化团队的管理提供便利。

COE 及 HRBP 的坚强后盾：作为三支柱的重要组成部分，联想的 SSC 得到了充分的授权，无论是各模块 COE 项目的落地还是 HRBP 日常工作，SSC 都能提供有力支持和保障，让 COE 和 HRBP 更专注于政策和战略性支持。

人力资源数智化转型的基础：SSC 的工作与员工息息相关，重复性标准化的任务场景较多，SSC 的输出内容也是很多人力资源工作的基础，所以 SSC 要发挥人力资源数智化转型排头兵的作用，无论是自助服务的工具，还是流程设计，都要积极探索数字化、智能化解决方案，夯实人力资源数智化转型的基础。

📍 联想 HRSSC 系统应用

联想 HRSSC 不断对系统进行更新迭代，并持续推动团队创新意识，利用多样化的系统支持人力资源管理的各个场景，同时不断探索新技术在人力资源管理中的可行性应用，用“创力”节省“人力”，帮助组织大大提升了工作效率。同时，流程的简化也带给员工更加高效、便捷的体验。

◆ Workday

作为联想集团全球人力资源主系统，人员入转调离、绩效管理、组织人才盘点、人才集市等流程均在 Workday 中完成，为全球复杂组织结构下的统一管理提供了极大的便利，也为下游业务系统提供了准确的人员和组织基础数据。在常见流程的基础上，联想 HRIS 团队还对 Workday 系统进行深入自主开发，搭建了一系列高效的自助服务工具和流程，例如：HR 权限 / 报表申请，劳务人员申请、管理，证明自助生成，等等。人力资源共享服务中心在 Workday 系统中拥有分层管理员权限，按不同权限查询员工基础信息及相应保密等级信息，对员工的问题进行更为准确的解答和回复。同时，共享服务中心也可按需对部分流程进行更正、撤销等操作，提升流程效率和共享服务中心的一线解决率。

◆ 人力资源知识库

(HR Knowledgebase, 简称 HRKB)

HRKB 是联想全球人力资源政策、流程、系统指引的一站式自助服务平台，根据用户角色（员工、经理、HR）开放不同的权限并分别提供更有针对性的内容和指引。例如，在系统操作指南页面，员工可查看员工操作流程的相关指引，而经理不仅可查看员工页面，还可以查看其在系统中进行团队管理时涉及的流程指南。同时，知识库可针对不同国家维护相应信息，不仅为各地的员工提供更为准确的内容，也方便经理和 HR 管理 / 支持海外团队成员，查看其他国家相应的 HR 政策。

◆ 助小咖 Robbie

Robbie 为联想自主研发的自助服务聊天机器人，为员工提供 HR、IT、财务、行政等一站式自助咨询服务。员工不仅可以咨询相关问题，获得指引，也可在问询时直接完成部分任务，例如查询假期额度、请假、开证明等。



联想 HRSSC 运营与实践

内部运营模式

联想的 HRSSC 共划分为四个大区，支持联想在全球六十多个国家和地区的员工，致力于为员工提供专业而有温度的人力资源支持和服务。HRSSC 由全球人力资源服务总监领导，使用统一的工单管理系统，按统一的要求交付服务，按统一的考核指标进行管理。各区域 SSC 经理对工单质量以周/月度为单位进行抽样质检，并给 SSC 工作人员反馈，持续提升人员专业度及服务质量。

1.SSC 关键考核指标及要求

- (1) SLA：大于 96%（工单按照紧急程度进行划分，要求 96% 的工单在规定时间内关闭）。
- (2) 一线解决率：大于 92%（一线独立处理完成工单率占 92% 以上）。
- (3) 客户满意度：大于 95%（评分制为 5 分制，平均分 4.75 以上为达标）。
- (4) 工单重开比例：小于 5%（为了实现更好的用户体验，要求工作人员需在彻底解决问题后再关闭工单）。

2. 工单处理流程图



图 1 区域内工单处理流程

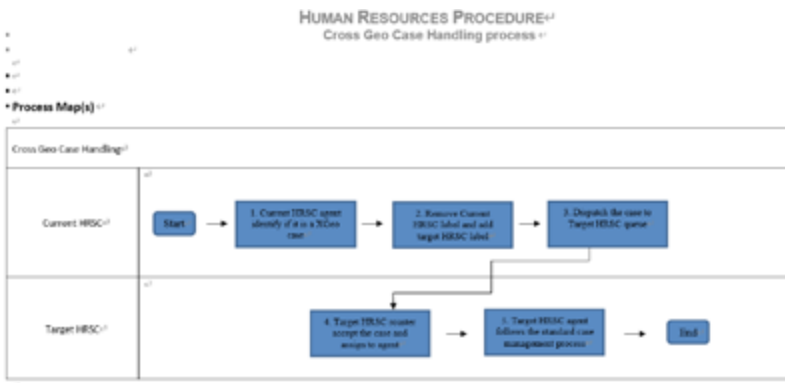


图 2 跨区域工单处理流程

卓越运营实践

1. 咨询集中化

整合流程，集中化处理员工的 HR 相关需求，从而方便员工，并最大程度地让 HRBP 和 COE 专注于政策制定、战略支持、人才培养及组织发展等。例如，员工日常所有 HR 相关问题均由共享服务中心统一解答，在需要 HRBP 和 COE 协同的案例中，共享服务中心作为桥梁完成沟通和确认，最终回复员工。

2. 体验极致化

以客户为中心，提升客户体验。例如，日常处理工单的时候，不仅给员工提供针对性、客制化的解决方案，更附上相关的政策和流程供员工参考，永远比员工多想一步，为员工提供超预期的服务，协助员工从根源上解决问题，而不仅仅着眼于单一的问题。重视员工反馈，不管是年度满意度调查，还是日常工单的满意度反馈，共享服务中心都会深挖数据背后的原因，制定相应的行动计划。

3. 流程持续优化

持续优化流程，向卓越运营迈进。例如，梳理流程可优化点是共享服务中心每年固定的 KPI 项目，共享服务中心会定期举办创新工作坊，让团队成员可以从日常繁琐的工作中跳脱出来，沉浸式梳理日常工作发现的员工新需求和当前存在的痛点，之后根据重要紧急程度对改进项目进行划分，大家一起头脑风暴思考改进方案，每个人领取对应任务并跟进处理，以求在不断优化流程的同时培养团队成员的思考习惯，焕发团队活力，使共享服务中心可持续发展并不断向卓越运营迈进。

◆ 探索数智化解决方案

1. 电子证明

从线下申请各地 HR 分别处理到线上证明速递统一申请由共享服务中心集中处理，从证明打印机立等可取到电子证明随时随地一键获取，证明开具的流程不断优化改进，在降低人工成本的同时，提升了工作效率。如今电子证明的解决方案提升了客户体验，员工使用手机即可随时随地申请并接收证明，操作简单且便捷。

2. 智能机器人

基于知识库架构构建的自助服务机器人，为员工提供 7×24 全天候服务，准确率稳定在 90% 以上。自助服务机器人中嵌入了一键请假、一键申请证明的功能，为员工提供沉浸式体验，让员工不用切换系统即可完成操作。机器人与人工 Teams 服务进行了集成，让员工无感体验和机器人的对话，提升效率，同时支持一键转人工，为员工提出的复杂问题给出定制化的解决方案。未来 HRSSC 会持续探索机器人自主学习、生成任务画像等智能化方案的可能性，不断完善和优化自助服务机器人。

3.RPA

识别 RPA 可处理的标准化流程，让 RPA 替代人工实现自动化。联想人力资源战略与运营团队目前已经实际应用的自动化流程包括但不限于：新员工数据录入，工薪数据核查，报税与付款，请假材料审核，定向沟通邮件发送，等等。部分场景结合 OCR 运行，提升自动化空间，让 SSC 工作人员可以专注在更有价值的工作上。



图 3 证明开具



图 4 自助服务机器人



图 5 RPA

4. 线上入职

从新员工入职材料收集到劳动合同签署、入职欢迎会、培训，均可在线上完成，不再需要在各地设置 SSC 工作人员或借助供应商资源，极大地降低了管理成本，适应业务灵活办公模式。当然，在提升效率和业务灵活性的情况下，HRSSC 也不忘为员工带来有温度的入职体验，通过组织线下欢迎会、进行入职体验打卡记录、开展游戏式入职培训等增加入职的仪式感，帮助新员工快速融入新环境。



图 6 线上入职

联想 HRSSC 员工发展路径

人才吸纳与培养

人员培养始于筛选契合公司文化，适合在共享服务中心工作的员工，并充分利用公司资源，为 SSC 员工提供多元化的学习和发展机会，为整个人力资源团队培养人才，打造优秀的人力资源人才库。

在选人方面，除了常规的社招渠道，还拉通了校园招聘和内推途径，为新员工打造了非常严格的试用期考核 KPI，筛选出符合企业文化和岗位要求的员工。**在员工学习和发展方面**，联想拥有完整的线上学习系统——联想智学，为员工提供上千门课程。**在知人善用方面**，在帮助员工储备知识，完成日常工作的同时，还会拓展他们的技能，结合员工兴趣安排不同的任务和项目，激发他们的潜能。**在多元发展方面**，利用个人发展计划帮助员工了解自己的优势和待发展空间，让员工在工作中持续学习进步；同时，鼓励员工参加人才集市，在跨团队的项目中获得更多锻炼机会，提升自己的技能，共创职业发展双通道。



图 7 人才吸纳与培养路径





◆ 人才培养实践

核心胜任能力包括：(1) Mindset：客户服务意识、共情意识、责任心、创新意识；(2) 专业能力：HR 政策、流程、系统基础及进阶知识；(3) 软技能：学习能力、沟通能力、英文技能。

培养方式 1：对于 Mindset 的培养，通过周会或绩效回顾例会分享团队中能够体现很强的客户服务意识 / 责任心 / 共情意识的案例，供大家讨论学习；通过创新工作坊，提醒大家有意识地挖掘工作中的痛点，深入思考员工提出的改善建议，保持好奇心和创新意识，不断优化流程和工具，提升用户体验。

培养方式 2：共享服务中心的学习旅程。共享服务中心团队原创的学习旅程，从框架设计到线上课程资源的检索，再到线下培训材料的制作都是由团队自己完成的。整个学习旅程的周期为一年，培训时间点分别设置在入职一个月、三个月、半年和一年，分为线下课程和线上课程，不同时间点员工学习的侧重点有所差别。专业知识相关课程是日常处理案例时会用到的基础知识，个人技能相关的课程旨在帮助大家提升核心竞争力，让员工在决定加入共享服务中心时，就清楚了解自己的学习旅程和共享服务中心需要掌握的知识和技能，明确学习目标。



图 8 培养计划



◆ 职业发展通道

共享服务中心团队内部有清晰的职业发展通道（图9）。结合人员的能力强项和职业发展兴趣，共享服务中心同样支持大家转岗到 HRBP、COE 或 Ops 的其他岗位，深入到某个特定领域从而多元且长远发展。



图9 职业发展通道

🔗 联想 HRSSC 未来展望

HR 在从数字化时代迈向智能化时代的过程中，面临着很多机遇和挑战，SSC 不仅要向内看，发掘优化和改善的机会，更要向外看，坚持学习专业知识和行业趋势。同时，需与 IT 等技术部门保持战略合作伙伴关系，在学习和共享技术的同时，不断拓展人力资源数智化转型的边界。对于未来的发展，HRSSC 将从以下四个方面持续努力：

探索革新：虽然联想已经落实了很多数智化解决方案，但技术发展日新月异，外部环境变化迅速，新生代员工的期望和要求不断变化，一定要坚持学习，不断革新。例如，对于 ChatGPT 的出现，SSC 不应该是担心自己的工作中有哪些部分会被取代，而是应该主动地探索如何利用 ChatGPT 让工作更加智能、高效，给员工带来更好的体验。

持续优化：SSC 的工作比较繁杂，除了重大技术革新，日常工作和流程工具持

续优化的重要性也不容小觑。要将持续优化像以客户为中心一样根植于每一个 SSC 员工的基因，在工作中不墨守成规，善于发现问题，勤于思考优化方案并采取行动推进落实。

拓展边界：各个公司 SSC 的分工大体相似，但具体职责却不尽相同。随着自动化水平的提升、自身能力的不断提高以及公司人力资源发展阶段的不同，要敢于拓展 SSC 的边界，承接更多适合 SSC 的工作内容，提升人力资源组织的整体效率。

保持温度：虽然数字化、机器人、AI 等技术手段越来越广泛应用，帮助 SSC 很大程度上提升了效率和用户体验，但 SSC 是以人为中心的工作，在利用技术的同时要不忘初心，不被技术所僵化，充分发挥 SSC 员工的创造力和共情力，必要时及时介入与员工直接沟通，切实解决员工的关切和问题，设计有吸引力的互动和沟通，让员工在体验效率的同时也感受到 HR 的温度和关爱。HR



一“陆”守护，大陆集团最长情的告白

——大陆集团健康管理实践

大陆集团 被认证为 CHW 健康工作场所钻石标准企业

编辑整理：Phyllis Guo

📍 导语

德国大陆集团拥有 152 年的悠久历史，是一家领先的汽车零部件和工业领域的科技公司，名列财富世界 500 强企业，致力于开发创新技术与服务，提供可持续性的互联驾乘和运输解决方案。大陆集团在全球拥有约 200,000 名员工，遍及 57 个国家和地区，于 1994 年正式开始在中国市场运营，在中国设有 23 处生产基地、28 个研发中心，员工总数约为 17600 名，自 2022 年起连续两年荣膺“中国杰出雇主”认证。

对于大陆集团来说，“关爱员工健康”从来都不只是一句口号，而是脚踏实地地在工作 and 生活的各个细节中践行自己的承诺。经过多年沉淀，大陆集团现已形成一套全面系统和可持续发展的健康管理体体系，润物细无声地将健康意识渗透到全体员工的日常中。在此引领下持续培育企业独特的健康文化并提高员工的健康素养，进而提升集团的核心竞争力。

📍 全面系统的健康管理实践

大陆集团将员工的健康管理项目视为重中之重，致力于为每一位员工提供更加舒适的办公环境，让员工体会到“健康生活 + 快乐工作”的双重美好。健康管理实践分为四个方面，分别是**价值观与承诺、健康能力、健康管理、工作环境**，通过全方位的健康管理，实现员工健康力最大化。

◆ 价值观与承诺

员工第一天进入到一个公司就能感受到的一定是企业的文化价值观，文化价值观遍布企业的方方面面，先行于诸多层面，因而大陆集团首先在价值观层面作出承诺，作为践行健康管理的标杆性企业，让员工首先从宏观角度感受到健康管理话题被重视。

1. 签订《卢森堡宣言》与制定《全球职业健康管理指南》

在大陆集团，健康远远不止是员工个人关心的话题，集团始终把员工的健康和安全放在第一位。集团于2010年签署了《卢森堡宣言——欧洲工作场所健康促进网》，承诺建立全面、综合的职业健康与安全管理体系，担负起履行员工职业健康与安全的企业责任，并于2012年制定发布了《全球职业健康管理指南》，致力于实现系统地避免与工作相关的健康风险、建立健康的管理方式，促进员工生理、心理、社会健康与生产力，促进工作与生活平衡，打造健康工作场所，促进内部健康社交网络与社交支持的创建和维护等目标。

2. 健康领导力项目

组织、管理者、员工是一个息息相关的整体。在组织为员工提供健康促进服务的时候，如果组织或者管理者的领导力处于非健康的状态，则难以为员工提供及时的帮助。大陆集团认为，健康体系的打造与健康领导力密不可分，健康领导力是健康组织与健康员工之间重要的衔接。为此，集团开展了“健康领导力”项目，将健康意识纳入领导能力体系之中。

2016年健康领导力项目在中国正式落地，为各级管理者打造了健康领导力工作坊，自上而下贯彻健康理念，旨在帮助管理者保持自身健康和身心平衡，提高对健康领导的商业益处的认识，并让管理者们相互学习，共同创建一个更健康、更高效、更有竞争力的组织，打造企业健康文化，促进企业品牌竞争力。同时，让管理者成为自我健康管理的楷模，及时发现并解决员工的不健康信号，以更健康的管理方式赢得团队成员的尊重和信任，并成为促进团队成员健康的积极因子。

工作坊为期1.5天，每个工作坊20人左右，由多名受过专业训练的内训师和外训师共同培训，培训主题涵盖多个方面，诸如：健康定义与模型、压力与职业倦怠、如何进行困难对话等。通过层层培训和普及，大陆集团实现了点、线、面相结合的健康推广，将健康意识及健康生活方式在公司内部传播。

工作坊结束后，参与者通过多元化形式促使自己的健康行动落到实处，管理者根据实际情况制定部门健康计划，ESH部门和HR部门也根据不同的需求为健康领导力项目提供后续支持，持续性地打造公司健康文化。

◆ 健康能力

大陆集团在心理健康能力、健康领导力、压力管理等方面全方位赋能员工，让员工感受到能量与支持，不断提高其管理个人健康与团队成员健康的能力，保持公司健康工作的氛围。

1. 系统的压力管理课程

通过推广压力管理课程，让员工正确寻找压力产生的来源并对压力产生正确的认知，进而找到适合自己的方式去积极缓

解压力，让自身压力长期维持在健康水平。员工可以从课程中获得管理压力的知识、自我评估的方法以及实用的技能，从而发展或者改善个人压力管理系统。

2. 正在全面推广的EAP员工关爱项目

大陆集团通过专业、免费、100%保密的咨询服务，360度守护员工，帮助员工及直系亲属更好地应对工作和生活中的挑战，更加健康、快乐、智慧、高效地生活。

员工关爱项目从组织、管理者、员工三方面联合入手，营造一个全面的、富有关爱的、温暖的工作生活环境。组织端：积极践行与落地企业员工关爱项目，创设关爱的组织氛围，及早发现潜在心理问题；管理者端：助力管理者不断提升领导力和自我幸福感，更好地应对面临心理困扰的员工，提升管理效率；员工端：为员工提供专业关爱途径和情绪疏导渠道的同时，关爱员工家庭，增强员工支持系统，为他们解决后顾之忧。员工关爱项目致力于守护每位员工的健康生活，在工作压力、职业生涯发展、心理健康、人员管理、工作冲突、个人成长、子女教育、婚姻家庭、人际关系等方面为员工提供全面专业的咨询。



2023年5月大陆集团对员工关爱项目焕新升级，上线了一站式线上心理服务平台——答心，包含心理咨询、精选好书、心理课程、身心咨询、智能机器人等多模块界面，为员工和其亲属带来温暖贴心的多样化服务。

◆ 健康管理

大陆集团十分重视员工的安全健康，积极采取全面有效的措施守护员工健康的点点滴滴，鼓励大家建立更健康的生活方式，这不仅造福员工自身，同时更能惠及其家庭成员。

除了为员工提供定期体检、血脂检测、办公室及工厂现场医疗服务、慢性病（如：高血压、糖尿病等）预防与管理、流行病防控、健康饮食（讲座、活动、食堂健康餐等）和运动课程（瑜伽、健身操、太极）、健身房、差旅健康包以及为蓝领工人提供车间休息室（参与工间操、夜班健康等），大陆集团的 ESH 部门在中国的各个办公室和工厂还会举行各类有特色有意义的健康项目和活动，多方位地培养员工健康意识，从而引导员工形成健康理念和健康行为。

1. 举办 ESH 周

ESH 部门会定期举办 ESH 周，针对环境、安全、健康等方面举行主题活动。例如，在环境方面，ESH 部门会举办节能、环保相关活动；在安全方面，会进行生产安全、办公室安全、差旅安全等全方位的



图 1 EAP 线上平台

宣传；在健康方面，ESH 部门开展了健康饮食午间活动，邀请高级营养专家开展健康饮食小讲堂，从营养和饮食习惯的角度改善和预防员工脂肪肝、高血压、糖尿病等慢性病。

ESH 部门除了自身主导举办健康活动外，还巧妙与公司多部门相结合，将健康意识嵌入公司各项活动中。例如，ESH 部门与 HR 部门联合，在新员工入职培训之际，便开展相关健康安全宣传；又或者与各业务部门合作，在员工大会上健康、安全、节能等方面的推广。一方面，扩大了健康宣传的受众面，让更多的员工意识到健康管理的重要性；另一方面，正式场合下的健康推广，有助于增强员工的关注度，从而提高了健康宣传的有效性。



2. 职业健康监护

职业健康监护贯穿于员工的整个职业生涯，是预防职业病、阻止职业病发展最好的措施，只有企业重视了职业健康监护的重要性，才能真正从源头上减少职业病的发生。

大陆集团在公司内部调查中发现，大部分员工都存在脊柱健康问题。长时间低头看手机、习惯性脖子前倾对着电脑、坐姿不端正、跷二郎腿等都是引起脊椎变形的罪魁祸首。为了保护员工的脊椎健康，大陆汽车开展全脊柱健康管理项目，定期邀请推拿师为员工进行理疗。



图 2 脊椎健康评估

同时，大陆集团也为员工提供了全面的健康保障。诸如，每年组织流感疫苗接种、开展血压管理、组织专业的急救培训等等。通过种种举措，进一步提高员工的健康意识和自我保健能力，有效预防常见职业病对身体的危害。



图 3 医务室

3. 戒烟挑战赛

大陆集团明确规定所有办公场所禁止吸烟，并鼓励员工戒烟。为此，ESH 部门举办“极限戒烟 28 天”挑战赛，在全公司内发布戒烟“召集令”，鼓励员工积极参加挑战。公司除了会给予报名者小礼品之外，还会为其录制个人视频，为自己加油打气。所有视频会在公司公共区域屏幕上循环播放，一方面增加了项目影响力，另一方面也是对挑战者的一种约束。

ESH 部门与当地健康教育中心合作，邀请相关专家帮助策划、执行戒烟方案。专家前期会深入工厂、车间进行调研，为员工进行烟瘾测评，了解烟民情况。中期专家会根据员工戒烟情况进行相应指导，在戒烟困难阶段提供解决方案，帮助员工克制烟瘾。后期对于戒烟成功、失败以及复吸的员工，专家会一一进行回访，分析其成功或失败的原因，进而改进、完善戒烟方案。

大陆集团位于长春的静月工厂先后举办了四期戒烟挑战赛，共计有 119 名员工成功戒烟，成功率 56%。挑战赛结束之后，净月工厂联合长春市健康教育中心举办戒烟挑战赛颁奖典礼，为成功戒烟的员工颁发了奖状，鼓励大家继续保持健康科学的生活习惯。



图 4 世界无烟日海报

4. 研发工程师健康关爱

在 VUCA 时代的挑战下，大陆集团的研发工程师们锐意进取，勇于创新，以严谨、专业的匠人精神，为大陆集团成功转型为科技领先企业做出了突出贡献。自 2021 年开始，集团把 10 月 21 日定为研发工程师日，同年正式发布员工自创、自唱的研发工程师之歌《I'm Conti-Engineer》。节日当天集团会为研发工程师们举办丰富多彩的活动，每年必不可少的一定是健康促进主题。截至目前，集团已为研发工程师们举办了减压小活动、彩虹饮食、健康达人秀、脱口秀表演等活动，助力研发工程师们保持身心健康，继续乘风破浪、勇攀高峰！

5. Fit to Lead——形式多样的体育运动

健康管理离不开合理的运动支持，大陆集团以形式多样的体育活动，吸引更多员工参与到运动中，关注吃动心平衡，以健康饮食、充足锻炼、压力控制和自律来塑造更加健康的身心。

(1) **ConFit** : ConFit 为 Continental Get Fitness Together (大陆人一起来健身) 的缩写, 是个具有团队性、注重过程的活动。4 人一组, 每周至少 3 天坚持中等强度的运动并坚持 12 周, 其中 1 人没有达标, 则全组淘汰。



图 5 ConFit 海报

(2) **SHAPE** : SHAPE (Shape our Health, Shape our Future 塑造健康, 塑造未来), 与大陆集团雇主品牌推广口号 Let Your Ideas Shape the Future 衔接, 是个单人参与、注重结果的活动。活动开始前对体脂进行测量, 个人设定 12 周后的量化目标, 如果达成, 则视为通过, 可以获得专属奖励。参与者可以选择自己喜欢的方式来达到设定的目标。



图 6 SHAPE 海报

(3) **CF Boys 和 Conti S.H.E** : CF Boys 为 Continental Fitness Boys (大陆健康男孩) 的缩写, 对入围者进行海选, 前 3 人组成 CF Boys 后, 定期分享运动经验。Conti S.H.E 为 Continental Smart, Healthy and Energetic Girls (大陆的敏捷、健康、活力女孩) 的缩写, 同时 S.H.E 也是环境安全健康的缩写, 可谓一语双关。这个活动为参与的同事们提供有针对性的健康活动管理建议和方法, 并组织入围成员向其他员工分享健康管理实践, 成为大家的健康生活楷模, 用自己的实际经验和经历来鼓励身边的同事们重视健康, 积极行动起来。



CF Boys: Continental Fitness Boys
Conti S.H.E: Continental Smart(敏捷的), Healthy(健康的), Energetic(有活力的)Girls

图 7 CF Boys 和 Conti S.H.E 海报



6. 运动俱乐部

随着健康项目的持续推进，员工的健康意识愈发成熟，其具体表现为多个运动俱乐部的成立，包括跑步、羽毛球、乒乓球、网球、篮球、足球等。运动俱乐部定期组织活动，如运动会、体育比赛、骑行活动等。随着大家对健康管理的重视程度加深，越来越多的员工开始加入到运动俱乐部中。

大陆集团鼓励员工自觉增加体育锻炼时间，为此公司也提供了相应的帮助，例如邀请专业老师为员工讲解如何科学地进行运动、为员工推荐适合他们的运动方式，避免运动损伤。另一方面，运动俱乐部完全由员工发起并由员工自行管理，公司给予了员工充分的自主权，在这过程中，员工之间增进了交流，建立了信任，同时也培养了组织管理的才能。



图 8 运动俱乐部

7. 新我计划

新我计划是通过个人健康风险评估来深入了解参与者目前的健康状况和生活方式、情绪健康以及代谢等危险因素，在此基础上生成个人报告，包括所有类别的分数等级以及代谢状态的图表、生活指数图、针对代谢风险因素的详细建议、个人健康行动计划，根据不同状态（不健康、亚健康、良好的健康）为每个类别的员工提供建议，并为企业员工定制差异化的健康改善方案。

健康改善计划中包括每周 Health tip（健康小贴士）推送、线上微课 / 问答、游戏 / 视频、专业图文知识、菜谱活动分享、打卡 / 数据记录等模块，有专业教练支持线上问答，通过八周时间让员工每天在线上通过学习、打卡、交流等互动方式在饮食健康、活力指数、运动习惯、肠道健康、抗氧化力等方面进行提升，建立健康的生活方式。

通过上述多方位、多形式的活动，ESH 部门润物细无声地将健康管理意识逐渐渗透于员工心中，使健康的种子在越来越多的员工心中生根、发芽，健康文化从而渗透在公司日常运营方方面面、成为公司有机整体的一部分。



◆ 工作环境

大陆集团致力于打造更加健康的工作场所，健康的工作环境不仅有利于提高员工的幸福感和归属感，还有助于企业形象的建立。为了让员工在工作时有良好的工作体验，大陆集团除了在常见的温度、湿度、人口密度等方面有着严格的要求之外，还在办公大楼内安装了 PM2.5 滤网，定期进行空气质量检测，有效改善了室内环境。

同时，大陆集团从人机工程学的角度出发，在办公区域统一安装升降桌，一方面员工可站坐交替，缓解局部疲劳；另一方面员工可自由调节桌子的高度，如此便能更好地适应不同身高人群的需求。此外，为了让员工多运动、抗久坐，公司还在办公场所开辟了宽敞明亮的健身房，并开设瑜伽等运动课程，帮助员工提高身体素质。



图 9 健身房



图 10 瑜伽课程和休闲花园

🌀 结语

大陆集团始终将员工健康管理放在首位，从组织、管理者、员工三方面着手健康管理项目，以四大模块的实践活动覆盖健康管理的方方面面，潜移默化地以企业价值观落地去影响员工的工作和生活健康习惯的养成，不断完善企业健康管理制度，由点到线到面全方位搭建健康管理体系，有效改善了企业环境，提升了健康能力和健康管理水平，满足企业员工健康需求，最终实现企业建设与员工健康发展相协调的良好局面。HR



携手同心，共创未来

——ABB 战略驱动招聘实践

本案例荣获“2023 智享会招聘与任用价值大奖”最佳业务战略伙伴奖
编辑整理：Aileen Yang

业务背景

作为一家拥有一百四十多年历史的电气与自动化国际公司，ABB 集团的业务遍布全球 100 多个国家和地区，在电气、过程自动化、运动控制、机器人及离散自动化等领域通过不断突破技术边界，倡导可持续发展，凭借共同的价值观、强大的品牌和治理框架，充分发挥全球十万余名员工的能力与潜力，将市场和运营业绩提升到更高水平，从而成为一家更加专注、成功和创造价值的公司。

中国是 ABB 集团全球第二大市场，ABB 在华超过 90% 的销售收入来源于本土制造的产品、系统和服务。作为数字化领域的技术领导企业，ABB 集团聚焦中国，持续在数字化、工业互联网、智能制造、智能交通与智慧能源等重点领域进行战略布局，携手中国用户与合作伙伴，为行业数字化转型注入持续的动力。经过多年的快速发展，ABB 集团在中国已拥有研发、制造、销售和工程服务等全方位的业

务活动，27 家本地企业，共计 1.5 万名员工遍布于近 130 个城市，线上和线下渠道覆盖全国约 700 个城市。

战略驱动的招聘实践

ABB 中国人才招聘部门负责公司各事业部的白领岗位招聘，以及雇主品牌建设和青年人才发展项目。通过以下五点，ABB 中国从公司业务战略和人力资源战略出发，持续推动在中国的招聘运营能力和绩效表现。

1. 组织发展与能力模型

组织发展是有计划地进行领导变革，从而增加部门整体绩效和促进员工的能力成长。组织发展是一个动态调整和完善的过程。伴随着公司战略调整和业务需求的变化，近年来，全球的招聘部门将原先区域主导的组织结构逐步转化为业务主导的组织结构，从五年前三支柱模式下的区域管理主导的模式，过渡到区域管理和事业部大客户管理的矩阵式管理，最终

再逐步转化成事业部主导的招聘全球垂直管理，从而更加高效地支持处于不同的市场环境、行业周期、竞争环境和区域分布的不同业务单元。

在中国，ABB 人才招聘团队的十多位同事主要分布在北京（华北）、上海（华东）和厦门（华南）。2020 年前的约 20 年时间里，ABB 一直是在这三个城市各配置一位区域招聘经理，带领各自的团队，支持各事业部在华北、华东和华南的招聘运营工作。2020 年后，参照 Global 的组织结构调整，中国招聘团队用了一年多时间，将区域管理的组织结构做了调整，按业务的四大事业部设置了四位招聘客户经理，并将原先各事业部 share 的招聘伙伴按照招聘预测的数量和业务区域的分布整合到以事业部为主导的招聘团队里。原先在 Share Service 模式下容易发生的一些问题，比如区域之间工作量不够均衡、同一事业部跨区域的招聘项目沟通复杂、工作进度汇报碎片化、招聘伙伴缺少对业务知识的深度了解和对组织的归属感等问题都逐步得到了改善。

能力模型是实现整体战略目标和良好工作表现所需要具备的一系列行为、技能和知识的集合。ABB 招聘伙伴能力模型定义了招聘与雇主品牌核心能力和战略能力，以及每项能力的知识、技能、态度和行为（如图 1）。

Partner with Business：熟悉业务战略和业务发展对人才的需求，将业务战略落地在招聘日常运营当中，在招募领域成为业务部门的人才顾问。

Leading with Data Driven Approach：收集并分析数据，将市场趋势、竞争对手动态、外部人才市场等整理成市场洞察报告，帮助业务部门了解外部人才市场并做出正确决定。

Leverage Social Recruitment：不断拓展招聘渠道，通过社交媒体搜寻候选人，发起社交媒体的宣传活动，建立外部人才的人才池。

Influencing & Advertising：展现专业的知识、经验和态度，成为可信赖的人才顾问，专业并积极正面地对候选人和用人经理给予反馈，提升 ABB 对外的雇主品牌和影响力。

Talent Partner Competency Wheel

Building the future with pioneering technology leaders



图 1 招聘伙伴能力模型

在建立能力模型的基础上，公司设计了能力训练路径和学习与发展计划，招聘伙伴们可以在内部网站上系统学习关于招聘政策、流程、工具、知识和经验的分享。ABB 的在线学习平台还引入了哈佛管理导师课程，大家可以找到有用的工具、生动的视频和有趣的学习内容，不仅仅在招聘模块方面提升了团队成员的能力，更可以学习到许多关于领导力和变革管理的课程和知识。



图 2 在线学习平台截图

2. 数字化工具与报告

近几年来，ABB 集团每年在全球招聘的白领员工达到 15,000 人左右，在中国，每年招聘的白领人数在 1,300 人左右。为提升效率，ABB 在招聘流程中配置了很多数字化工具。

招聘需求批准后，基于 SAP 的内部 ATS 系统会链接到 Phenom 的 CRM 系统，该 CRM 系统将招聘信息在公司内网、外网以及全球几百个招聘网站上刊登。同时，基于人工智能的评分系统会根据职位描述与候选人的简历信息自动评分，招聘伙伴可以在系统里对候选人的面试状态和反馈进行记录。筛选出简历后，可以使用 HireVue 或 Phenom 的视频面试工具，在获得候选人许可的前提下，将预先设置好的问题发送给筛选出的候选人，然后根据视频面试的情况，进一步筛选出最终面试的名单。面试也从招聘伙伴通过电话和邮件通知，逐步改成用人经理通过系统面试安排工具自行安排。大量重复性的人工工作可以被数字化工具代替，从而使招聘伙伴们能够将更多时间和精力用在更有价值的工作上，如主动搜索和建立外部人才库以及雇主品牌建设等方面。

在数字化工具和报告的设计与实施过程中，中国招聘团队也积极参与和领导了一些项目。例如在运动控制事业部的全球招聘运营报表项目中，该事业部在全球六个业务单元的 Global HRBP 与各自业务经理们回顾招聘相关的数据时，原先需要从 SAP 系统导出数据，通过透视表来分析数据，尤其是当遇到需要细化到国家或职能的数据时，或者需要跨年度分析和比较时，数据的处理占用了 HRBP 们大量的时间。在了解到需求后，人才招聘团队、数据分析团队、该事业部的 HR 运营团队及 Global HRBP 们一起成立了项目小组，分析了各个业务单元共同的需求，使用

Power BI，建立了可视化的、即时化的全球招聘运营报表。该报表结构化地呈现了各个事业部在全球各个国家、地区的招聘动态数据、KPI 的完成情况、招聘多元化的数据、内部人才流动趋势、待审批招聘需求数据以及用人经理与候选人满意度指标等。有了这些即时的数据支持，HRBP、业务经理和各个地区的招聘负责人可以随时掌握所在事业部和业务单元的招聘运营情况与挑战，共同制定行动方案。

3. 内部人才市场和外部市场信息

内部人才流动机制在 ABB 已存在多年，公司认为与其让优秀人才因企业内部缺乏发展空间而外流，不如创造机会让优秀人才在企业内流动起来。2020 年，集团发布了全新的“Open Job Market”政策，以提高内部招聘的透明度，并赋能每位员工去创造更加多样性的职业发展机会。为了更好地让中国员工了解这一政策，除了全员的通知邮件和微信公众号的宣传推

文，还邀请了中国区的高层领导，采用在线直播的形式，邀请员工在线参与，直观详尽地介绍了如何利用公司学习发展的资源，以及如何主导和探索自己的职业发展边界。

“Open Job Market”打破了更多的壁垒，让人才实现了更加自由的流动，主要体现在几个方面：第一，公司开放的所有职位（包括高层管理岗位）、所有岗位会第一时间显示在全球内部招聘网站中。第二，取消了原先对于申请条件的限制（之前要求员工必须在岗位工作满 24 个月，且申请前需要告知目前的汇报经理），员工内部申请时不受服务期限制，也不需要告知目前的经理。第三，内部职位空缺将显示职级，以帮助员工判断是否合适其职业发展。内部申请如果成功，现汇报经理不得阻碍员工内部转岗，国内转职交接期一般不超过 30 天，跨国转职交接期一般不超过 60 天。



图 3 Open Job Market





随着公司对内部人才流动的重视度提升，特别是“Open Job Market”政策执行以后，在最近两年里，内部招聘的比例提升到了20%以上，这些岗位成功实现内部招聘，降低了招聘成本，避免了人才流失，还非常有效地提升了员工敬业度和员工职业发展的进程。

外部人才市场洞察是为业务创造附加价值的重要途径。在最近几年里，ABB中国的人才招聘团队对市场竞争激烈，招聘难度较大的几个职能和业务单元，梳理了外部人才市场的概况，了解目标公司的运营概况和招聘信息，逐步勾勒出目标公司的组织结构，对这些职能和行业，初步建立了外部人才池。当有招聘需求时，招聘伙伴可以主动与人才池中的候选人进行联系，安排有求职意向的候选人进行进一步的面试。

4. 雇主品牌、人才大使和青年人才

ABB 积极履行企业社会责任，近年来，累计为 46 所高校的近 5000 名大学生提供

助学项目。ABB 与中国自动化学会合作，连续 17 年举办自动化论文大赛和大学生创新大赛。

2022 年，ABB 在中国推出 ABB Talent Ambassador (ABB 人才大使) 项目，一年内认证了 39 位员工担任公司的人才大使。同事们自主报名，通过筛选和培训后，作为公司的人才大使，参加各种雇主品牌活动，比如对外的展会、讲座和各类校园关系活动。人才大使在公司内外外部的人际关系网络和行业内的影响力为吸引和招聘行业优秀人才打造了良好平台。

ABB 对青年人才的招聘也一直非常重视，从培养业务部门未来人才梯队的的需求出发，自 2002 年起，集团就推出了 ABB Global Early Talent Program (ABB 全球青年人才项目)，20 余年来在全球招聘了 300 多位优秀的年轻人才，并在候选人入职后提供系统的专业培训和跨国的轮岗实践，帮助他们在各自的专业领域里快速成长。



图 4 项目示例



5. 关键职能人才招聘与保留

随着人才市场竞争的日益加剧，人才招聘和人才保留逐渐变得不可分割。虽然这两件工作分别是招聘伙伴和人力资源伙伴负责的，但从公司业务战略的角度来看，企业需要的是整体的人力资源解决方案，特别是研发、销售等人才市场竞争激烈的职能。如果员工的主动离职率居高不下，不论招聘的周期有多快，业务发展还是会遇到人力资源不足的挑战。

例如，在 2022 年，传动系统的全球研发负责人发起了该单元的研发人才招聘与人才保留项目。项目成员包括多个国家的研发负责人、HRBP 和招聘伙伴，项目聚焦在人才招聘与人才保留模块，在三个

月的时间内，分析了各个国家研发岗位的能力需求、招聘流程、外部人才市场的供给现状、招聘资源和渠道等。同时，根据现有员工的敬业度调查和离职员工的离职面谈，在研发部门员工的职业发展路径、职级调整、薪酬设计、弹性工作、团队文化、培训发展等领域做出了详细的调整计划。

各个国家的研发经理、HRBP 和招聘伙伴在项目共同讨论和协同工作，通过该项目产生了更多的互相信任和认可。ABB 分享和借鉴了不同国家的成功案例，对招聘资源明显不足的国家给予了更多资源，与多所大学加强了校企合作，从而在接下来的几个月里显著提升了招聘速度和降低了研发部门员工离职率。

总之，将人才招聘与人才保留作为一个整体项目，对招聘部门而言，离职率的下降会减少招聘压力，同时，这样的项目更是一个学习业务知识、获得更多理解和支持、提升专业度和影响力的机会。

实践总结

作为一家电力与自动化领域的百年跨国公司，ABB 有着多元和包容的企业文化，有着勇气、关爱、探索和合作的核心价值观。在中国，ABB 始终将创新视为保持竞争力的关键，通过不断提高本土创新实力以满足客户需求，依托广阔的业务覆盖、领先的创新技术以及丰富的项目经验，为客户与合作伙伴创造价值。同样，招聘部门会将多元、包容、创新和客户导向作为制定招聘战略和管理日常运营的核心。

2021 和 2022 年，在招聘伙伴们的勤奋工作和公司各部门经理们的支持下，ABB 中国招聘团队完成了 2500 多个白领职位的招聘，连续 24 个月的 Time to Fill 优于 KPI，用人经理满意度达到了 95%，候选人满意度达到了 93%。


2023 年，招聘部门会更加深入了解公司的业务需求，保持与用人部门良好的沟通，简化优化内部流程，探索外部人才市场，学习行业优秀实践，继续成为业务发展可信赖的人才招聘伙伴! 



图 5 人才招聘与保留项目概览



图 6 ABB 核心价值观



心之所向，在日常中寻找 人力资源之光

——访海科化工人力资源总经理 杨军政

编辑整理：Phyllis Guo

🗨️ 导语

杨军政曾经做过一个测评，在他的性格特质中有着极强的成就导向。霍普·霍金斯说过：“追求目标是一种内在驱动力，这种内在驱动力才是最为持久的动力。”杨军政在近20年的人力资源工作中，总会为自己和组织设定清晰的目标，不断摸索，攻坚克难，形成了一套独有的“HR之道”。在和人打交道的过程中，杨军政总是善于发现他们的优点，也乐于倾听下属的意见，在同事口中他是一个既“专业”又“非专业”的领导，因为他总是从公司和客户的价值出发去考虑问题，万物皆可用，而不在意是否使用人力资源的专业工具。杨军政从喜欢上人力资源开始，就跟随心中的灯塔，不断循着人力资源的光芒一路向前进。

🗨️ 拨开云雾，实践是检验真理的唯一标准

在即将毕业的分岔口，无数学子都面临着考研或是工作的重大抉择，杨军政也不例外。当时身边的同学基本上都选择了继续考研深造，作为一名成绩优异的班干部，杨军政最初也选择了和同学们一起考研。但某一天他突然对自己产生了一个疑问——我喜欢食品科学与工程这个专业吗？脑海中的小人给出的答案是“不”，因而他对于考研产生了极大的困惑。导师问他：“你是更喜欢与人打交道，还是更喜欢与事打交道？”杨军政经过认真思考后觉得自己更喜欢和人打交道，便毅然决然地放弃了在本专业考研的决定，不顾他人的各种谈论，遵循自己的本心去找寻其他方面的可能性。

然而，此时杨军政的内心十分混乱，无法快速找到适合自己做的事情，但他相信人才市场上机会无限，不如放手一搏，让市场来检验，面试官可以在面试中迅速判断出他是否适合当下的工作类型。经过了轮番面试，杨军政排除了自己不适合做的岗位，并在偶然的机下发现了人力资源行业，通过书籍等渠道的学习和了解，杨军政逐渐喜欢上了人力资源，并在学校期间开始备考人力资源领域的相关证书，在自己喜欢的领域不断学习积累，最终功夫不负有心人，成功进入了人力资源领域从事相关工作。

杨军政笑言：“在找工作的过程中，我深刻地体会到了当你知道自己想要做什么时，全世界都会为你让路的感觉。一定要通过实践找到自己真正喜欢的方向，心之所向才能身之以往。”在此阶段，杨军政的目标就是找准自己合适的工作方向，并不断为之付出努力。

🗨️ 一通则百通，干掉猎头将招聘做透

杨军政首次与人力资源结缘是在香港虎彩集团。在这里，他开启了人力资源的职业生涯，以至于后来能不断尝试在更多的企业中从事更多模块的人力资源工作。集团坐落于珠三角地区的东莞，此地区在人员管理等方面相对于其他地区更加活跃，因而杨军政在这里遇到了很多挑战，也学到了很多，不断将自己磨砺得更好。在虎彩集团，杨军政遇到了他的HR启蒙老师——正是当初应聘虎彩集团时遇到的面试官。老师搭建了虎彩集团的集团概念和金三角（招聘、培训、绩效）组织框架等，拥有非常多的实践经验，给他带来了诸多启迪和帮助。虎彩集团拥有当时被评为培训界四君子之一的培训经理和在21世纪初便已经开始使用平衡积分卡、管理能力超群的绩效经理，以及从猎头公司出山将招聘团队一步一步搭建起来的招聘经理，杨军政十分有幸地系统性学习了招聘、绩效和培训几个模块内容，在人才济济的环境中快速成长，并以此将理论和实践结合，经过项目的推动去真正实现落地。例如招聘这一模块，杨军政经常从华为、中兴以及TCL等公司去挖人，强大到可以干掉猎头，自己去全面招聘，甚至猎头还做得远不如他。

但谁也不是一开始就是卓越的。由于非科班出身，没有系统地接触过人力资源，而周围的同事大多是知名高校对口专业出身，相比于思维活跃且人际敏感度高的同事而言，杨军政更偏向于逻辑性和严密性，发展得并没有他们快，刚接触工作时还十分吃力，甚至一度怀疑自己是否真的适合做人力资源，到底应不应该坚持下去。此时招聘经理点拨他：“你真正的障碍不是在你非专业出身上，更不是在你的性格和思维上，反而在某些地方你其实胜



过科班出身的其他同事，你最大的障碍是自己，你自己束缚了自己。你需要彻底解放内心，放得越开，你的事业就可以做得更好。”虽然已经从事人力资源近二十年，杨军政回忆起当年的这段话，仍觉受益匪浅。也正是从那时开始，他不断突破自己，从招聘“小白”到最后成为真正将招聘做透做强的“大拿”。

现在很多公司都比较依赖于猎头，尤其是在高端岗位的招聘中。但与猎头合作也同样有利有弊，因为他们追求的是短期效益，而需要去大面积地挖人，例如企业需要经理岗位，他们只会按照经理的标准去招人，而不会考虑到更多元的因素。因此，杨军政就自己着手做猎头，在招聘上不断下苦功夫，不管是怎样神秘的一个公司，都可以通过两三天的时间驻点将此公司的组织架构人员清单、公司发展状况摸得清清楚楚，这是很多猎头公司所不具备的特质。相比于猎头，杨军政不仅能够精准把握公司实际需求，还掌握了快速学习的能力，不管是什么岗位的招聘，他总会将市场上与此岗位相关的书籍、行业相关网络信息动态以及论坛中火热的讨论话题搜集起来进行快速学习，因而在面试中的专业交流常常使候选人感到惊讶，招聘成功率可以达到70~80%。与此同时，杨军政在做招聘时十分耐心，有些候选人经过长达两三年的时间才成功挖进公司，他们可能在面试中尚不足以满足此岗位的需求，但通过长期的追踪观察以及持续联系，在候选人经过成长可以胜任并且公司有合适的岗位时，会明确地告诉候选人公司的优缺点，以及为他们做好职业生涯规划，通过真诚和温暖的行动打动候选人。杨军政当时做招聘得心应手，不仅与时俱进跟进外部市场的信息，还站在候选人的角度看待问题，拓宽了招聘的宽度和深度，当时他一个人的招聘量就可以达到整个招聘团队的50%。

在一个人初入职场时，专业知识是十分重要的，必须要将专业研究透彻。但随着职位的不断上升，专业知识在能力中的比重会越来越小，而领导力的比重会越来越高。杨军政在刚接触招聘工作时也是一样，在不断钻研后总结了这一套独有的HR招聘之道，在此过程中涉及到了绩效、薪酬等其它模块的内容，加之人力资源不同模块之间的相通性，让杨军政一通百通地进入了全面的人力资源管理阶段。例如，在面试过程中可以评判出候选人的长项和短板，在后续的培训中能做到因材施教；还可以通过招聘的岗位职责判断候选人能否胜任，在后续的绩效考核中能做到驾轻就熟；在成千上万的简历中可以了解到市场上的岗位收入水平，在后续的薪酬体系设计中能做到得心应手。

杨军政也给年轻人提出了忠告：“HR实际上是一个系统，无论专研哪一个模块，做透之后，其它模块都会水到渠成。刚做HR的小伙伴们不能心浮气躁，稍微有点成绩就跳槽，在刚开始便可以对人力资源全面了解当然最好，但不能在几个模块中反复横跳，要耐心钻研好一个模块，其他的模块自然而然就一通百通了。”杨军政对待招聘这件事正如“饥饿的人扑在面包上”，在工作中将招聘之道付诸实践，贯穿到人力资源管理的方方面面，实现了要把专业做到精益求精的阶段目标。

💬 四两拨千斤，适合的才是最好的

由于当时东莞治安比较混乱，且在虎彩集团没有更大的升职空间，杨军政便重新选择了位于上海的三一重工集团，担任子公司的人力资源部部长一职。这不单单只是一份工作的变换，更是生活重心的变化。进入三一重工这个更大的平台之后，杨军政迅速适应了新公司的环境并和同事

们打成一片，当时存在的主要问题是集团内部老员工已经有五年没有调薪，且在淡季时集团会严格控制开销，但岗位价值评估、岗位架构梳理等大工程需要花费成本大概几百万，因而薪酬变革十分困难。

杨军政在任命之初便需要面临这样一个棘手问题，但他仍从容应对，首先去了解了总经理的真正想法，迅速捕捉到公司高层对骨干员工调薪的关注重点——资历和业绩，继而进行相关调研，对标市场上和集团内部的薪酬状况，结合骨干员工的相关性诉求和近几年绩效考核的数据，做出了简化版薪酬变革方案，在一个月内将困扰集团良久的问题完美解决，不仅留下了核心骨干员工，还获得了领导的认可。后续在集团旺季时，进一步请咨询公司做了整体薪酬架构的调整，最终成功完成了薪酬变革。

杨军政在虎彩集团时更关注的是把专业做透，但在三一重工的时候，他发现很多事情是专业解决不了的，深刻体会到了要从HR专业的泥潭中跳出来，真正了解业务、理解战略、把握客户需求，精准定位核心问题所在，四两拨千斤，用最少的资源解决当下最棘手的问题，真正将HR专业做到老板心坎里。将老板眼中80%的关键问题解决之后，剩下的小问题也会迎刃而解。杨军政说：“企业会经历不同的发展阶段，对初创期的小公司而言，去套用过于专业的体系反而可能会适得其反，将公司压垮，有时候最完美的不一定是最好的，其实合适的才是最好的！”

经过更多实践经验的打磨，杨军政意识到专业在某些时刻具有局限性，因而在实践中更应该实事求是，视公司具体情况而变通，将“合适”二字熟练运用于项目中，实现价值最大化。

丢掉专业限制，引领变革 彻底解放天性

在三一重工集团工作了一段时间后，杨军政发现自己对企业和高层领导者的理解远远不足，于是趁着年轻尝试了自己创业，和合伙人们一起创办了培训机构。他们创办的培训机构当时在业内取得了非常好的成果，但由于资金流的问题而难以进一步发展。不过这段经历给杨军政带来了更多思考，“创业不一定必须要自己单打独斗，完全可以在企业平台中利用更多的资源去做自己想做的事情。”因此，杨军政加入了海科化工集团，担任人力资源总监及企业大学校长一职。

在海科，杨军政感受到了公司领导的开阔胸怀，接触到的人力资源范围更加广阔，为他提供了足够大的平台，也让他认识了诸多顶尖 HR 从业人员，工作内容和工作能力也得到了质的提升，抛弃了为招聘而招聘、为培训而培训、为绩效而绩效的工作，真正通过战略将人力资源的各个模块结合在一起。杨军政目前正在接触企业变革转型等相关工作，杨军政的好友——博世中国高级副总裁李晓虹女士评价说：“海科是我见过最有活力和学习氛围的公司之一，海科人力资源现在正在做的变革项目，是很多世界 500 强企业都没有做到的！”

人力资源实际上有两条腿，一条是绩效管理，一条是任职资格，通过前者评价员工业绩情况并给予相关激励保留人才，通过后者为人才的未来职业发展搭建通道。由于海科先前在这方面做得还不够完善，在杨军政提供的具体思路指导之下，通过和外部咨询公司的共同努力，成功搭建了海科的人力资源“双腿”。正如华为所要求的“力出一孔，利出一孔”的原则和纪律，要在公司内部形成合力，想让员工怎么去做，就要去设定相应的考核标准，



并且设置相应的奖励。海科的绩效薪酬体系不仅仅在管理框架方面，而是已经渗透到了文化层面。例如，某次项目的核心理念是淘汰末位员工，那么就一定要决心剔除，才能真正让人才长久地留下，否则可能会适得其反，让公司逐渐垮台，所以首先要文化层面扭转，让公司保持清明的环境。

同时杨军政还正在带领团队推进海科的战略人力资源变革，期望用企业思维来经营人才，抛开现象看本质，打造海科自己的人才体系。经过集团战略会的讨论，明确了接下来要去落地实行的事情，最终达到将战略和人力资源真正结合起来的目標。通过人才盘点、swp 工具等输出相关供高层决策的文件，后续进行相关人事任命，形成新的人才梯队以及未来的发展目标等一系列人力资源政策。最终通过平台将战略和招聘、培训、薪酬、组织发展各方面融合在一起，最终打造成人才供应链，为企业在飞速发展或并购转型时期提供充分的储备人才。杨军政虽然每天为新项目殚精竭虑，但仍不感疲惫，只觉意义非凡，希望在未来可以不断更新迭代，形成一套可复制的机制，这是他可以为海科所做的有价值的事情。

回首在多年工作中积累的经验，杨军政想对年轻人说：“不要拘泥于专业，而要考虑企业和老板真正需要什么，彻底解放自己的想法，做到无招胜有招，则招招

必胜。”也正是清晰目标的指引，让杨军政始终不忘初心，在人力资源的正确道路上不断奋进。

有故事的人，在忙碌中 寻找新的光芒

由于身居要职，杨军政的工作时常繁忙，但好在他拥有一支年轻、有斗志，还有着必胜的决心，常常会为他提供新颖想法的团队，这使杨军政如虎添翼，可以放手去做更重要的项目。由于工作地和居住地在两个地方，杨军政的工作和生活天然泾渭分明，在东营的时候全情投入工作，在苏州的时候全心陪伴家人。除此以外，他还会在日常生活中通过和同事们一起进行沙龙和郊游活动或者一起吃饭喝酒来放松身心，不仅交流了感情，同时也释放了压力。

杨军政笑言：“我是一个有故事的人。”他分享的每一个“故事”，都犹如一颗颗珍珠，串在了人力资源的主线上，闪耀着晶莹剔透的绝美光泽。从业近二十年，杨军政遇到过很多挫折和困难，但总能通过自己的智慧去化解。在日常的人力资源工作中，他积累了诸多经验，每个项目和经验都铺在了他不断前行的路上，或许有风浪，或许会暂时搁浅，或许会碰撞，但导航塔永不熄灭，他的追光路也永不停歇，光芒由微弱到强烈，最终洒在了杨军政的身上，也终究会照亮更多 HR 身上。HR



研究

HR RESEARCH

员工体验全景调研 ——数智驱动、体验升级

调研主办方：人力资源智享会
联合主办方：法大大



前言：为何我们开始谈及员工体验？



近年来，外部环境的不稳定性给企业带来了巨大的挑战。全球竞争的加剧、市场需求的不断变化以及新兴科技的快速发展，都给企业的经营和发展带来了巨大的压力。在这种情况下，为了帮助企业在不稳定的环境中保持稳定和获得成功，员工体验就变得尤为重要。

在企业动荡的时期，员工往往缺乏安全感和归属感，他们可能担心自己的工作 and 职业发展受到影响，也可能担心企业的未来。这种不确定性会导致员工的士气下降，影响他们的工作表现和生产力。因此，创造积极的员工体验，帮助员工感受到企业的支持和关爱，是至关重要的。

总之，在这个充满不确定性的商业环境中，员工体验已经成为企业成功的关键因素之一，创造一个积极和支持性的工作环境，提高员工的满意度和生产力，是企业必须要做的。而数字化是一个快速发展的领域，它可以帮助企业提高效率、降低成本，并为员工提供更多的便利和支持。数字化工具可以帮助员工更好地管理时间和任务，提高生产力和工作效率。此外，数字化工具还可以改善员工的工作环境，提供更好的协作和沟通渠道，以及更好的职业发展机会。因此，数字化是创造出色的员工体验的关键因素。

然而，从实践上看，员工体验因其广泛的概念涉及让不少企业感到无从下手，又力所不足。作为企业发展的“左膀右臂”，人力资源该从何入手提升员工体验，以助力企业不断扩大人才争夺优势？人力资源又如何避免“自嗨式”员工体验，以员工为中心进行流程制度的优化与完善，让用户真正感受到来自企业的关怀呢？

在本届报告中，智享会将基于以上问题与现状，与国内领先的电子签名、电子合同服务商法大大联合开展“第二届员工体验提升”研究。我们致力于从实践的角度，从实践路径和员工体验提升路径图两个方面为诸位同仁呈现本次的研究内容。





提升员工体验的三大路径



通过往届报告我们已知企业对员工体验关注要素的多元认知,但正是因为关注要素的多元,企业难以针对所有要素一一提供解决方案。为了尽可能覆盖更多的关注要素,我们借助马斯洛需求层次理论,希望通过全方位覆盖马斯洛需求层次,从而整体覆盖关注要素,寻找助力员工体验提升的更多途径。

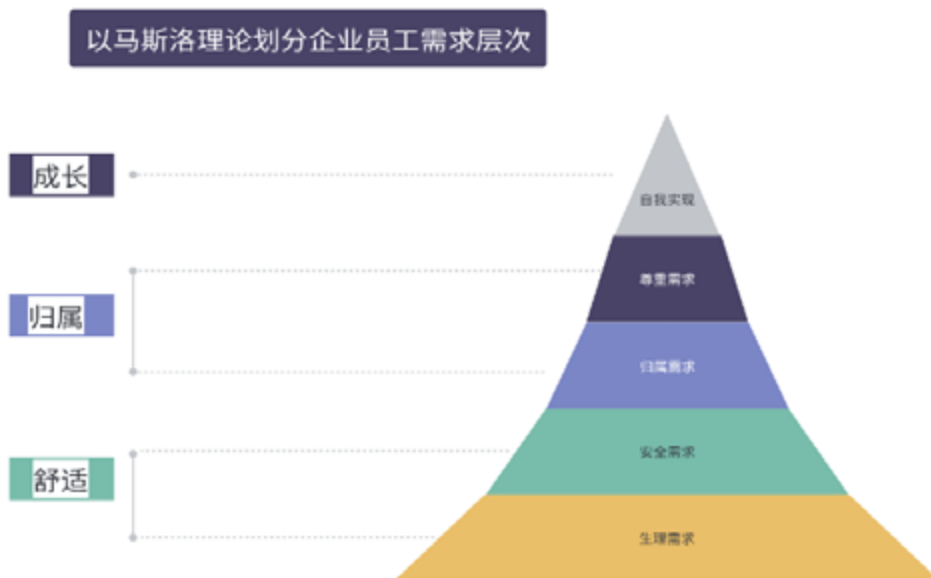
然而,需要注意的是,在本文中,我们仅通过马斯洛需求模型了解人需要从哪几方面进行满足,并不会深入探究马斯洛需求与企业提升体验的更深层次关系。且马斯洛需求会将人的需求分为几个层级,在满足基本层级后,人才会寻求更高层级的需求,但是在企业的实践层面,提升体验的三大路径间并不存在递进关系。不同企业选择提升员工体验的方式各不相同,企业更多会结合自身资源与当前关注重点,决定适合自身的提升手段。

◆ 从马斯洛出发——与需求层次对应的三大路径

在本次研究中,我们依然选择从马斯洛需求层次理论出发,将员工需求进行分类,从而找到恰当途径,提升员工体验。

◆ 从马斯洛需求层次转化而来的员工要求三层次

如下图所示,我们将企业员工日常工作中出现的不同需求与马斯洛需求层次理论进行对应,我们会发现马斯洛需求层次与员工日常工作中提出的需求存在共性。例如安全与生理需求,更多会对应员工对日常工作舒适度的要求;而归属与尊重需求,会对员工是否能被企业认可、尊重、重视;自我实现需求,则会更多体现在员工对职业生涯规划发展的期待。**因此我们也将马斯洛需求中人类三种级别的需求进行转化,得出员工在日常工作中提出的三类要求,分别是舒适要求、归属要求以及成长要求。**



◆ 与员工要求三层次分别对应的提升员工体验三大路径

在上文中,我们归纳总结出对应员工舒适要求、归属要求、成长要求的三大提升路径。同时,结合市场企业的实际做法,我们发现当前市场上企业提升员工体验的普遍方式能够分别与三类员工要求一一对应。因此,我们也将企业提升员工体验的实操进行归类与聚焦,最终总结出三大路径。分别是:数字化工具助力对应舒适要求;聆听、认可员工,驱动员工敬业度对应归属要求;关注员工职业生涯的成长与发展对应成长要求。如下所示:



◆ 企业提升员工体验的三大路径实践侧重

根据上文,我们了解到企业在提升员工体验时可能的三大路径。同时,我们希望通过数据收集的方式,分别了解当前企业提升员工体验的方式是否多元,以及当提升方式多元化后,企业对不同方式的投入程度是否一样?如下所示:

路径一: 利用数字化工具便捷员工, 快速处理问题, 提高效率, 提升员工满意度

路径二: 聆听、认可员工、提升员工对企业认可度、工作积极性与活力, 驱动敬业度

路径三: 助力员工职业发展, 做到员工价值与企业价值的双向奔赴

本届报告将不仅仅局限于数字化助力员工体验的方式方法,而是将企业普遍采取的三条路径分别进行论述。



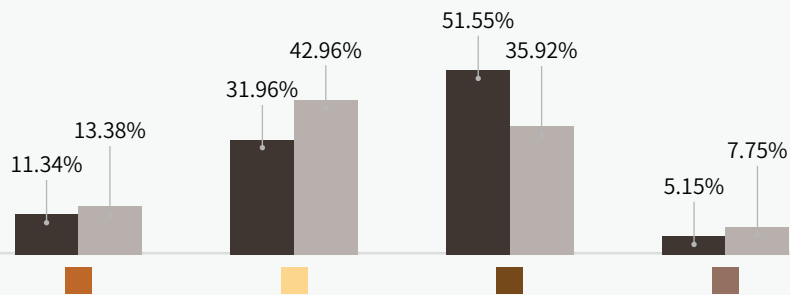
◆ 路径一：数字化全流程角度切入，提高员工便捷性

根据上文，我们得知超过半数的参调企业都会优先通过数字化工具助力员工体验。而针对将数字化工具作为主要提升方式的企业，在本篇章，我们也会就该类企业的数字化成熟度进行了解，并重点探究企业在数字化助力员工体验上的落地实操。

◆ 数字化工具对员工体验的助力

1. 参调企业人力资源信息系统建设的现状

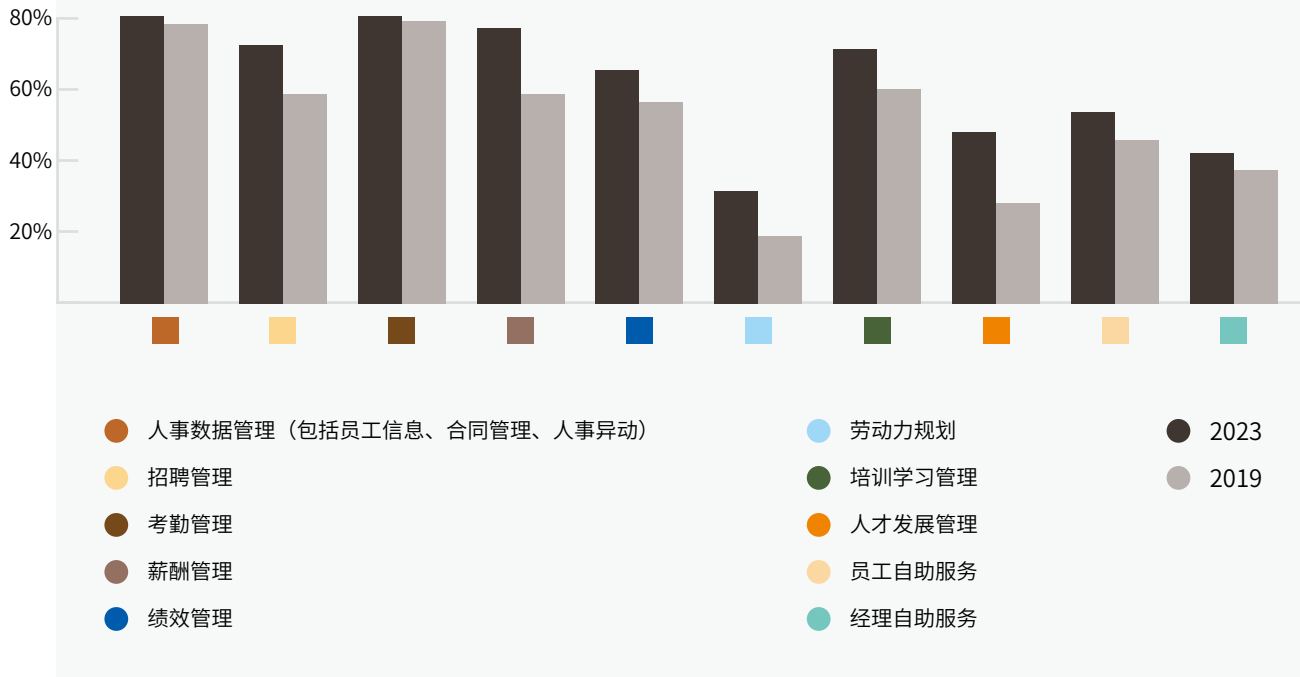
● 2023
● 2019



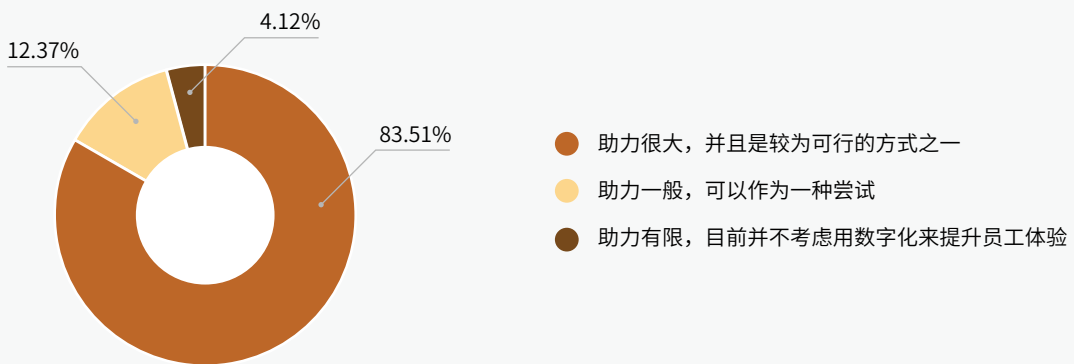
- 尚未线上化, 正在筹备阶段
- 只在单一基础模块实现了自动化, 仅有基本报表, 无法充分响应业务需求, 有限的员工自助、流程不协调
- 在人力资源多个职能模块都实现了线上化、有效响应业务需求、员工自助服务使用率较高、核心流程自动化, 有企业范围内数据的仪表盘分析
- 人力资源职能模块已经全部实现线上化、流程完全自动化, 有全集成的信息化平台, 正在面向智能化探索



2. 优先数字化工具助力员工体验的参调企业对以下模块已经上线使用的情况



3. 参调企业认为数字化工具对员工体验的助力程度 (N=194)



调查显示，优先通过数字化工具助力的企业，不仅在数字化成熟度上有较大提升，且在模块实现数字化的程度上，也有一定的飞跃。当前数字化工具对员工体验的助力已经毋庸置疑。

◆ 数字化助力员工体验的场景分布

在下文中，我们将先通过以下数据分析，了解企业重点通过数字化助力的场景有哪些，然后再深入探究数字化工具在该类场景的相关实践。

4. 优先选择路径一的参调企业通过以下哪些环节和阶段提高员工体验？(N=102)

入职 & 转正 & 续约 (入职第一天、入职材料交付、转正、续约合同签订等)		95.10%
招聘 (雇主品牌、职位介绍、招聘营销、应聘流程、offer 发放、入职保温)		82.35%
行政与工时管理 (证明 / 协议签订、自助服务工具、移动端 / PC 端证明查询与办理)		72.55%
离职 (离职流程、离职关系维系)		62.75%
认可与激励 (关键时刻、员工认可)		59.80%
员工心声 (员工自主表达激发、员工心声收集与反馈、员工心声平台)		56.86%
绩效 (企业文化、组织目标、团队目标、个人绩效、绩效工具)		49.02%
职业发展 (成长发展、职业规划、教练辅导)		47.06%
转岗 (兼职转全职、全职转兼职、同公司转岗、跨公司转岗)		37.25%

调查显示，普遍企业会将数字化工具广泛应用于员工生命周期的多个场景，对于偏好场景的侧重也较为明晰，其中入职、招聘、行政与工时场景数字化工具应用热度不减，认可与激励、员工心声场景成为企业继续拓展更多场景的下一步方向。如表 4，我们将优先通过数字化助力员工体验的参调企业进行择取，了解多数企业会在员工生命周期的哪些场景或工作模式中通过数字化工具助力。我们可以看到近 7 成的场景有半数以上的企业选择，我们也将选择率由高到低进行降序排列，每三项分为一档，将场景分为三档，如下所示：

成熟应用：该场景中使用数字化工具的企业数量前 3 位的场景有入职场景（95.10%）、招聘场景（82.35%）和行政与工时管理场景（72.55%）。

逐步应用：该场景中使用数字化工具的企业数量排序第 3-6 位的场景有离职场景（62.75%）、认可与激励场景（59.80%）和员工心声场景（56.86%）。

较少应用：该场景中使用数字化工具的企业数量第 7-9 位的场景有绩效场景（49.02%）、职业发展场景（47.06%）和转岗场景（37.25%）。

相对于绩效、职业发展等场景，企业在入职、招聘场景使用数字化工具助力最多的原因，我们认为有以下几点：

· **从是否可以仅通过人力资源部门解决出发：**

1、针对在绩效、职业发展等场景提升员工体验，企业往往会关联业务、财务等多部门数据，而非凭借单一人力资源部门解决。因此人力资源数字化工具对该场景下的助力程度相对有限。

· **从是否可以仅通过人力资源数字化助力解决出发：**

1、针对绩效、职业发展场景，企业往往不仅仅通过数字化工具提升体验，更多时候会通过管理制度的不断优化提升员工体验。因此数字化工具在此类场景下的助力也略有不足。

2、类似职业发展、员工心声、绩效场景，更需要通过长期、持续性的优化与改善，结合员工关系等多个软性维度，持续性提升员工体验。相对而言，入职、招聘、行政与工时场景则可以通过数字化助力快速实现体验提升。

· **从数字化工具自身优势出发：**

1、**便捷性：**数字化工具对员工体验的助力，往往是通过提高员工事务处理的便捷性而产生的。但是在绩效、职业发展等场景中，员工更加关注的并不是便捷与高效，而是自我价值的提升与证明。

2、**批量化：**数字化工具能够批量化提升员工体验，因此针对招聘、入职场景中普遍员工存在的诉求，能够快速处理；但由于职业发展等场景中对体验的要求，会因员工需求不同而更加个性化，因此在提升效果上会大打折扣。

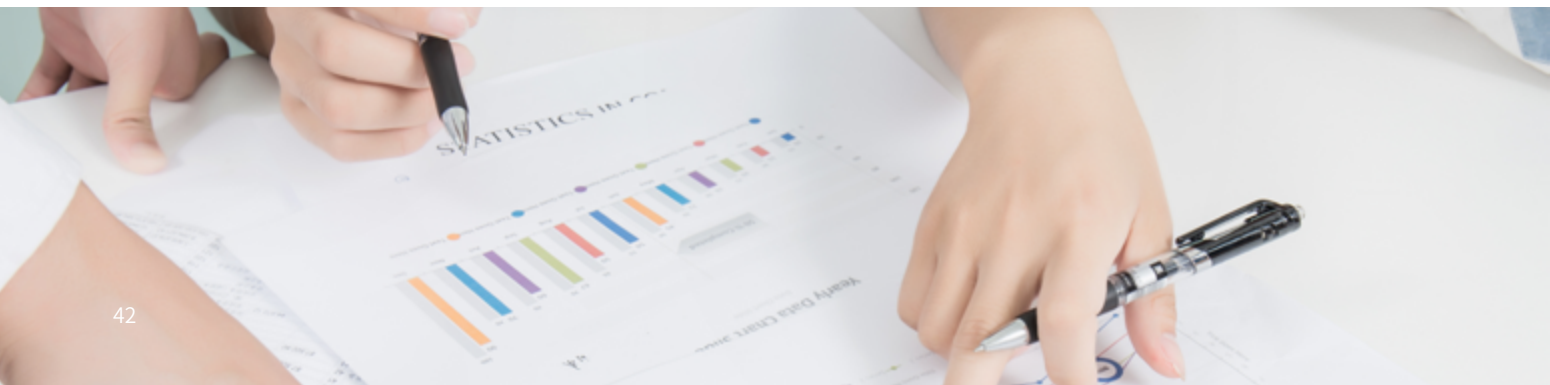
3、**快速见效：**数字化工具在招聘、入职等模块的上线可在短期内快速提升员工体验，效果明显。而对于职业发展、绩效等需要长期规划、稳步调整的场景助力程度有限。

4、**可量化：**通过数字化工具的使用，往往能够快速、智能的量化使用情况，为后续数据分析提供有力支持。而在职业发展等场景中，企业难以将员工发展情况通过数据简单量化。

通过以上几点论述，我们便可以基本了解为何在入职、离职等场景中，企业可以通过数字化工具本身快速达到提升员工体验目的。

◆ **数字化助力员工体验具体场景 / 阶段上的落地实践**

通过上文内容，我们了解了企业倾向通过数字化助力的场景或模式。接下来，我们将基于上文归纳出的三类应用程度，落地到各个场景，结合调研结果，探究各个场景中企业通过数字化工具助力员工体验的具体做法与应用工具。



※ 成熟应用：企业使用数字化工具最高频的场景

入职场景

调查显示，在入职场景中企业会使用多种数字化工具提升员工体验，其中电子签是企业在该场景下使用最多的数字化工具。企业会通过电子签、信息录入、RPA 流程机器人等多个数字化工具助力员工体验。电子签凭借在远程、无纸化签署方面的出色表现，以 67.44% 牢牢占据“企业在入职场景中使用最多的数字化工具”这一地位。

我们将企业在入职场景中可以提升员工体验的措施整理如下，供企业参考：

▶ 入职场景数字化工具汇总：

• 从快捷办理的角度：

- 1、电子签远程签订劳动合同
- 2、新员工信息一键录入平台
- 3、入职材料快速交付

• 从动作前置的角度：

- 1、新员工报到日预约及提醒平台
- 2、预入职系统
- 3、线上预培训平台

• 从信息系统整合的角度：

- 1、公司行政信息汇总平台

招聘场景

5. 参调企业通过数字化工具助力招聘场景时，提升体验的方式有哪些？（N=156）

电子签签署 offer		69.23%
VR 全景漫游，全面了解企业办公环境		56.41%
招聘系统提高甄选效率、录用决策速度和规范性		42.31%
在线面试管理工具，支持候选人自主选择面试时间 & 方式		28.21%
面试时扫码签到等动作通知面试官，并触发面试后的在线调研		14.10%

调查显示，在招聘场景中，企业偏向于通过数字化工具提高事务处理速度，以及候选人体验感。除了电子签之外，普遍企业也会使用 VR 漫游、招聘系统甄选、在线面试等数字化工具助力体验提升。

▶ 招聘场景数字化工具汇总：

· 从提高效率的角度：

- 1、电子签签署 offer
- 2、招聘系统提高甄选效率、录用决策速度和规范性
- 3、在线面试测评工具
- 4、AI 助力候选人资格审查

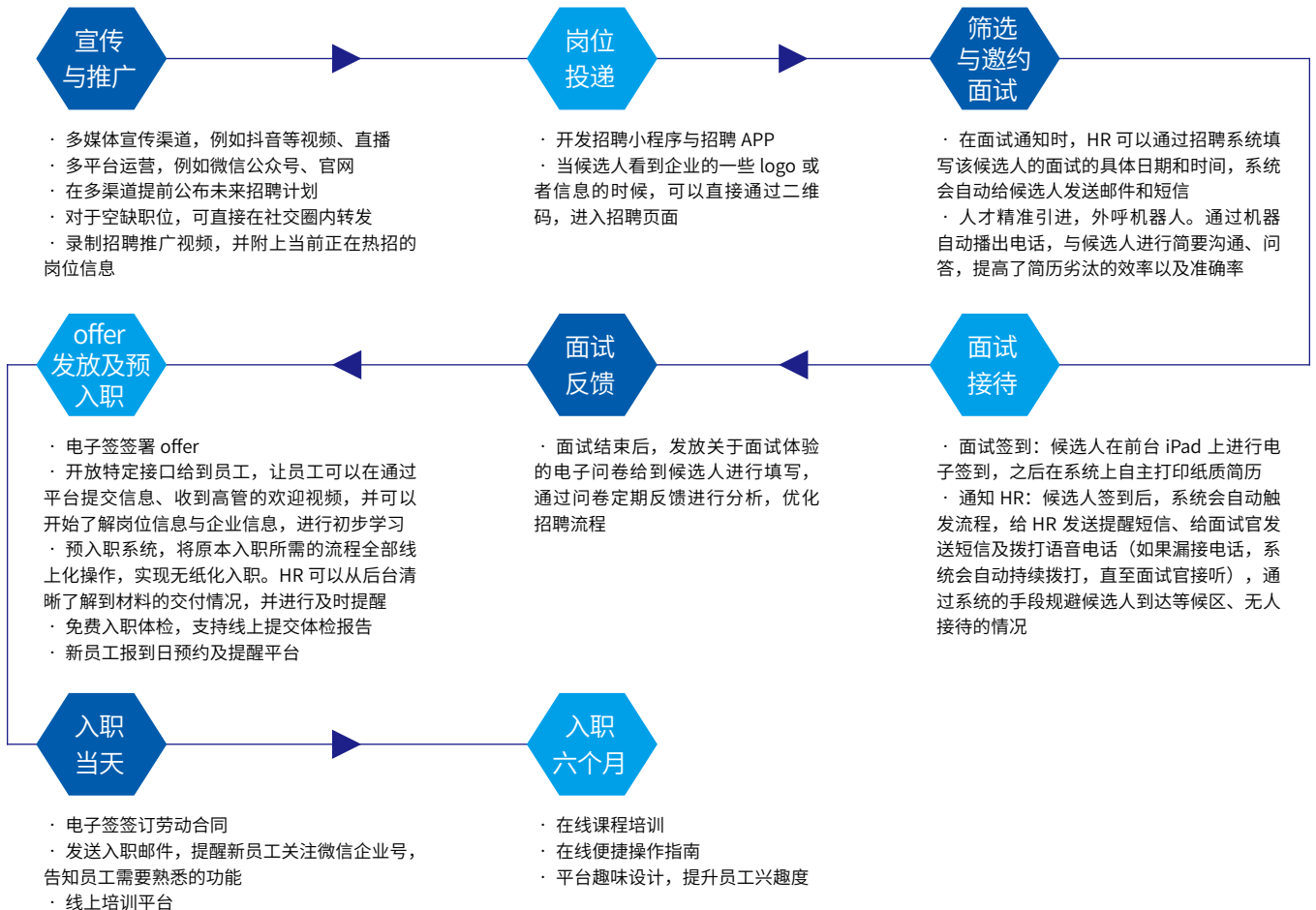
· 从流程连贯的角度：

- 1、面试扫码签到激发后续流程

· 从宣传与体验的角度：

- 1、VR 全景漫游，全面了解企业办公环境
- 2、招聘专用微信公众号与网站
- 3、面试结束后发放面试体验电子问卷
- 4、录制推广视频进行投放

结合市场反馈与企业实践，我们发现普遍企业会将招聘、入职场景结合，共同探究提升员工体验的具体做法。因此，针对招聘与入职场景，除了上述数字化工具汇总，我们也将企业从招聘到入职的完整流程进行整理，归纳出在该流程中企业可以提升员工体验的步骤分解，供企业进行参考，如下所示：



行政与工时管理场景

6. 参调企业通过数字化工具助力行政与工时管理场景时，提升体验的方式有？（N=128）

电子签签署审批文件		62.50%
智能出勤排班		60.94%
多样化考勤方式		50.00%
移动端 /PC 端办理各类员工证明		48.44%
临时性证明、审批文件的签订		46.88%
员工服务 RPA 机器人		25.00%
暂时未涉及		9.38%

调查显示，在行政与工时场景中，企业会使用大量数字化工具，以更好提升便捷性，且使用最多的数字化工具前三名分别是：电子签、智能排班系统、考勤系统。

▶ 行政与工时管理场景数字化工具汇总：

● 从提高效率的角度：

- 1、智能考勤与排班
- 2、批量化流程审批
- 3、入转掉离快速办理

● 全方位提升体验：

- 1、移动端 /PC 端员工自助服务平台

● 从便捷员工的角度：

- 1、员工咨询机器人
- 2、临时性证明、审批文件的签订
- 3、入职指引
- 4、公司政策、流程制度、福利、个人薪酬明细查询
- 5、员工自助学习平台
- 6、试用期、特殊日期提醒
- 7、在线发起申请流程



员工自助服务平台助力员工体验：鉴于数字化工具在该场景的广泛使用，是否可以将所有非业务性事务办理进行集成，形成线上的“办事大厅”，从而一站式解决员工日常工作中会遇到的问题，大幅提升效率呢？通过数据调研及专家访谈，我们发现，部分企业已经进行了相关实践。

(1) 员工自助服务平台的使用情况

调查显示，员工自助服务平台已经成为企业提升员工体验的重要助力工具，且有相当数量企业已经拥有较为完善、功能成熟的员工自助服务平台。

(2) 员工自助服务平台搭建中的挑战与解决方案

通过以上论述，我们了解到员工自助服务平台对于员工体验的巨大助力。虽然员工自助服务平台的成熟度日渐提升，但是截至目前，能够将所有模块均上线完成并运转良好的企业还是少之又少。与招聘、入职场景不同，很多企业在员工自助服务平台的搭建道路上，会存在一些困难与挑战。

7. 参调企业在员工自助平台的使用中，存在哪些困难与挑战？(N=94)

员工对于自助服务可使用功能不了解		63.83%
自助服务平台操作流程繁琐，指引不清晰		44.68%
企业对自助服务平台宣传不足，使用率不高		38.30%
自助服务平台存在漏洞，员工无法正确获得所需信息		17.02%
员工群体对互联网软件、移动端系统接受度不高		14.89%

调查显示，平台宣传与平台操作不清晰这两类问题，成为困扰企业发展员工自助服务平台的主要矛盾。我们根据企业存在的不同问题，结合访谈结果，尝试整理了企业在实际应用中的解决办法：

▶ 员工自主服务平台使用的困难及解决方案汇总

• 针对自助服务平台可使用功能不了解问题

- 1、提前了解所有与员工的交互触点，并在各个触点“主动出击”，向员工推荐平台功能
- 2、平台介绍进入新员工入职培训课程，确保员工在入职初期就已经了解可使用功能

• 针对自助服务平台操作流程繁琐，指引不清晰问题

- 1、平台设计前期广泛收集员工诉求，准确了解员工痛点
- 2、多部门协同合作，从技术层面、效率层面，不断测试平台，确保平台能够有效提升便捷性
- 3、设计 One Page 指引 / 傻瓜式流程指导图

• 针对企业对自助服务平台宣传不足，使用率不高问题

- 1、移动端公众号推送消息，提示邮件、路演、高管介绍等方式多管齐下，进行宣传
- 2、制作推广视频，融入流行元素，吸引更多员工兴趣度

※ 逐步应用：企业使用数字化工具频率中等的场景

离职场景

调查显示，市场企业会选择上线远程、在线类数字化工具以避免员工为离职办理多次往返，从而提升离职场景事务办理效率。

针对如何通过数字化工具提升离职场景便捷性，普遍企业会选择将自助离职、在线离职融入员工自助服务平台中，或是将入转调离的数字化工具进行融合，通过统一数字化工具，助力员工一键入职、一键离职。因此，针对离职场景中企业提升员工体验的方式，读者可以参照完整报告中分场景列举的企业实践，便不在此一一赘述。

认可与激励场景

结合前期诊断与企业案例，我们会发现，在认可与激励场景中，普遍企业并不仅仅会通过数字化手段一种方式助力员工体验提升，而是会结合认可、聆听员工心声等多个路径，以“组合拳”的方式，多方面提升员工体验感。因此，在本篇章中，我们将聚焦于数字化助力企业在认可与激励场景上，通过提升员工便捷性的方式提升员工体验。

8. 参调企业会采取以下哪些措施助力员工认可与激励？(N=126)

定期开展员工表彰大会，认可员工成就与价值		57.14%
设置榜样墙，针对优秀员工进行表彰与展示		41.27%
通过提供数字化平台，让员工可以在平台中自由点赞与鼓励		39.68%
运用数字化工具和技术平台划分员工群体，针对不同群体提供差异化的认可奖		39.68%
通过发放点赞卡，鼓励员工互相激励		31.75%
通过数字化工具统计员工针对各个模块 / 项目贡献度		28.57%
暂时未涉及		7.94%

调查显示，在认可与激励场景下，企业实践呈现两极分化态势，一部分企业会通过数字化工具为员工搭建平台，另一部分企业则会通过非数字化手段鼓励、点赞员工。

▶ 认可与激励场景数字化工具汇总：

• 从便捷员工的角度

- 1、提供数字化平台，给予“社恐”员工更多机会
- 2、类“朋友圈”平台，让员工自由发文、配图、点赞

• 从激励员工的角度

- 1、点赞激励排名公示
- 2、数据统计员工贡献度
- 3、划分员工群体，针对不同员工设置差异化认可奖励

员工心声场景

与认可与激励场景一致，在员工心声场景中，我们同样发现普遍企业会结合路径一、路径二等多个路径，以“组合拳”的方式，多方面提升员工体验感。因此，在本篇章中，我们将聚焦于数字化助力企业在员工场景，通过提升员工便捷性的方式提升员工体验。

在员工心声场景中，企业通过数字化工具提升便捷性的手段，往往是原本传统的员工需求收集方式转移至线上，形成员工心声平台，从而提升员工表达诉求的便捷度与安全感。因此，在下文中，我们将聚焦于员工心声平台，梳理提升员工便捷性的具体做法与实操。

(1) 员工心声平台

调查显示，企业普遍认可搭建员工心声平台的必要性，并愿意落地实践为员工表达需求打造通道。但是当前企业对员工心声平台可助力企业与员工双向沟通渠道的打通缺乏认知。

能够有效提升员工体验的员工心声平台，不仅可以管理者与一线员工间的声音互相传递，更能将双方的沟通渠道实时打通，让员工需求、感情、建议都能快速得到传递与回应。因此，企业应该推动建设双向打通、可实时交流的员工心声平台。

▶ 员工心声场景数字化工具汇总：

平台类型一：设置线上平台，了解员工诉求并给予反馈

- 1、诉求处理结果的查询与追踪
- 2、诉求处理满意度问卷的自动出发
- 3、自动统计员工兴趣度、使用频率最高功能

平台类型二：设置线上员工心声论坛，鼓励员工自由发表言论，例如 BBS 平台

- 1、自发组织、报名直播、活动，并分享
- 2、文档、资料实时共享
- 3、根据层级、区域划分群组、组建社群
- 4、企业活动直播的参与、分享、评论与转发



※ 较少应用：企业使用数字化工具频率较低的场景

绩效场景

9. 参调企业通过数字化工具助力绩效场景时，提升体验的方式有哪些？（N=102）

提供面谈与即时反馈工具		66.67%
员工绩效实时查看工具		54.90%
企业目标可视化拆解工具		50.98%
实时对人才进行反馈与考核		41.18%
电子签确认绩效沟通结果		35.29%

调查显示，尽管当前通过数字化助力绩效场景的企业不多，但在该场景中企业会使用的数字化工具却非常多元。

▶ 绩效场景数字化工具汇总：

- 1、绩效面谈与即时反馈、考核工具
- 2、员工绩效实时查看工具
- 3、企业目标可视化拆解工具
- 4、电子签确认绩效沟通结果

职业发展场景

由于数字化工具在职业发展场景中助力程度的有限性，普遍企业会通过路径三，更为直接地助力员工体验提升。因此，我们将在路径三中，重点论述企业如何在职业发展场景中，通过关注员工职业生涯提升员工体验。

10. 参调企业会采取以下哪些措施助力员工职业生涯发展？（N=49）

关注员工个人发展意愿度		71.43%
给予员工多个职业生涯途径与选择机会		75.51%
创造员工可灵活、自由发展的企业文化		65.31%
建立员工自主竞聘平台，鼓励员工自由选择工作机会		51.02%
暂时未涉及		2.04%

调查显示，普遍企业会通过“关注员工发展”与“搭建平台”的方式提升员工体验，但并非所有企业都会在该场景中通过数字化助力体验提升。

转岗场景

调查显示，在转岗场景，超过 7 成的企业认为员工更加关注的要素是快捷、高效的流程，6 成以上的企业认为员工更加关注良好的沟通。在转岗场景中，如何与原上级“体面的告别”？如何能够快速完成转岗的相关流程，以奔赴“下一个战场”？这都是员工非常关心的话题。通过数字化工具的助力，可以快速完成转岗流程的办理，也会助推转岗制度的快速建立，以避免员工无法快速调转的窘境出现。

▶ 转岗场景数字化工具汇总：

- 1、小程序一键提交简历
- 2、推荐简历可积分兑换礼品，入职成功给予奖金
- 3、简历自动整理，一键上传人才库



※ 电子签助力员工体验

电子签助力各场景员工体验提升

在整理上述数字化工具高频应用的场景时，我们会发现，电子签成为上述多个场景中企业使用最多的数字化工具。相较过去数字化工具在不同场景的“争相斗艳”，在企业选择通过轻量化方式提升员工体验时，电子签毋庸置疑会成为企业考量的首选工具。因此，在本篇章中，我们也将电子签作为提升员工体验的典型工具，分别探究其在员工生命周期的主要场景，以及电子签在专属场景中提升体验的具体方式。

市场企业电子签使用情况

结合市场诊断与数据洞察，我们可以看到：**电子签对员工体验的助力在企业间不仅拥有广泛认知，超过 7 成的企业也已经拥有 / 有计划引入电子签。**

电子签真正助力员工体验的原因，不仅仅是电子签可以实现单一场景的线上化办理，而且其在员工生命周期的多场景的广泛应用，可以帮助企业实现“远程办公”“最后一公里”的美好愿景。

电子签本身对员工体验助力

在了解市场企业对电子签的认知情况后，我们也向头部企业及电子签供应商，针对电子签本身对员工体验的助力，及电子签对员工生命周期场景的助力进行了相关探究。

电子签对员工生命周期场景的助力

调查显示，企业对电子签的应用也不再局限于入转调离等基础签署场景，而是会拓展到招聘、工时管理、绩效等多个场景。观察企业高频使用数字化工具助力员工体验的各个场景，我们不难发现，电子签作为不可或缺的数字化工具被企业广泛使用，且成为场景中最多企业使用的数字化工具，在签署效率、成本控制、文件储存、安全合规方面都有极大助益，能有效提升员工体验。

电子签对员工生命周期中各个场景的助力方式

根据上述分析，针对员工生命周期各个场景的电子签使用情况，我们会发现，现如今企业对于电子签在入转掉离及招聘等场景中的使用已经具有相当成熟的认知，但是对于绩效、培训与发展场景电子签可以助力的方式并不清晰。因此，我们将根据企业对电子签在该场景的应用成熟度为划分依据，将电子签可助力的场景分为三大类：**（1）成熟使用场景：招聘、入职、转岗 / 续约、离职场景；（2）初步使用场景：培训发展、考勤、绩效、行政与工时、员工心声场景；（3）更多临时性签署场景。**



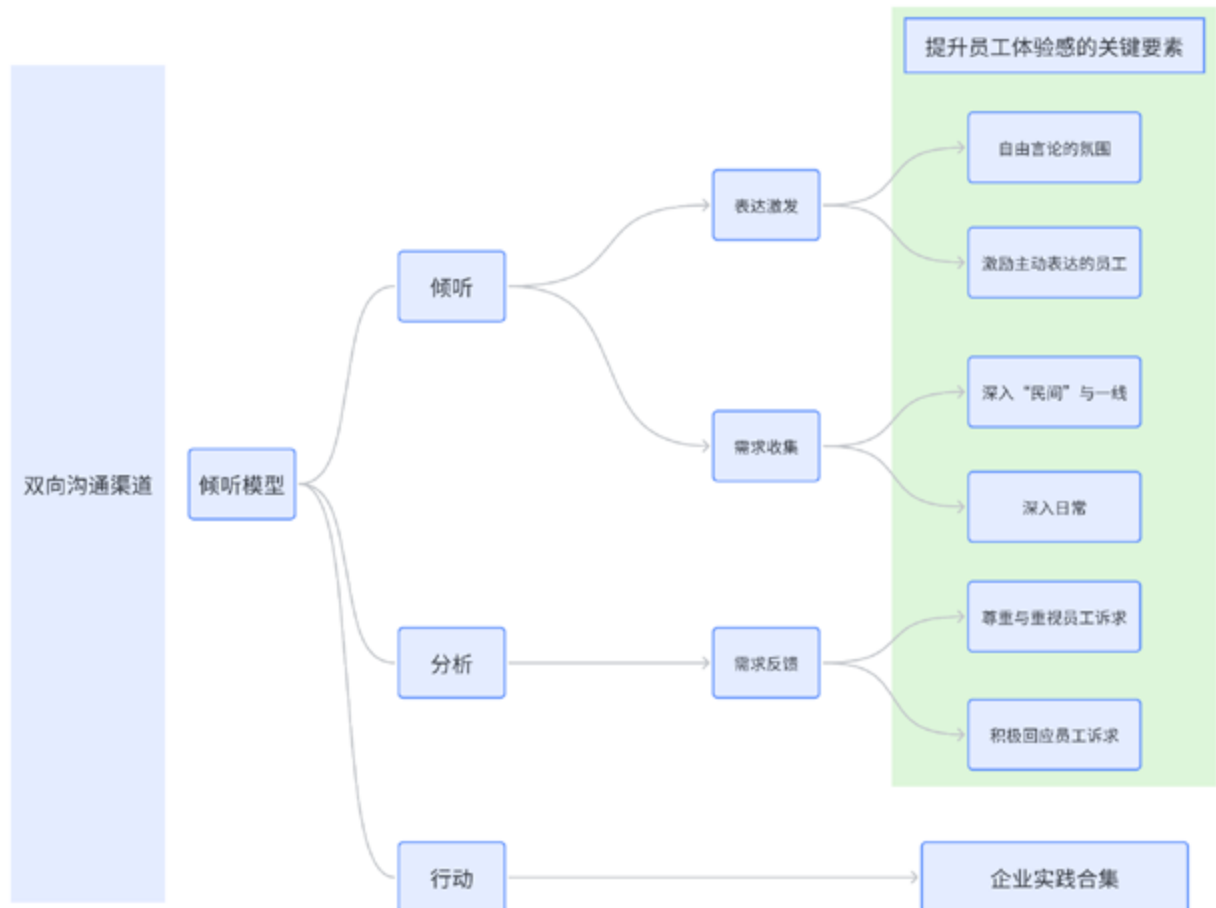
通过分析电子签在各个场景中使用的企业数量不难看出，如今企业对于电子签的运用已不再单一局限于入转调离等传统场景，超过半数企业会在除入转调离外的其他 HR 签署场景也使用电子签。

综合上文，我们明晰了市场企业对电子签的认知情况及企业在员工生命周期各个场景使用电子签的实操方式。接下来，我们将上述实践进行整理与归纳，最终形成一张电子签助力员工生命周期各场景的行动地图，供企业参考。



◆ 路径二：聆听员工心声、驱动员工敬业度

在本章节，我们将针对优先通过聆听员工心声、驱动员工敬业度以提升员工体验的企业，先从企业与员工间沟通渠道的现状展开，再根据人际沟通专家冯·图恩的倾听模型，从倾听、分析、行动三方面，了解当前企业通过何种方式加强员工归属感，并总结企业在通过路径二提升员工体验时需要重点关注的关键要素，供企业参考。



如上图所示，根据人际沟通专家冯·图恩的倾听模型，我们从倾听、分析、行动三个环节展开。在倾听环节，我们将从如何激发员工自主表达，以及如何收集员工需求 2 方面，了解企业提升员工体验的落地实操，并将在此环节中企业提升员工体验需要关注的重要因素进行萃取。

◆ 企业与员工的双向沟通渠道

调查显示，普遍企业已意识到双向沟通渠道的重要性，但在实操上，企业建立持续打通的双向沟通渠道依然任重道远。超过 7 成的企业有意识为员工提供双向沟通渠道，仅不到 3 成企业仍然保持单一的沟通渠道。虽然普遍企业有意识为员工打通双向沟通渠道，但是只有半数不到的企业能够形成持续沟通的双向渠道。在实践上，多数企业仍然以自上而下的沟通为主。在企业间自下而上沟通渠道难以打通的主要原因可能是：企业本身组织架构与文化限制，员工自身参与兴趣度低，固化的汇报与沟通形式，以及缺乏有效的反馈机制。

企业与员工间的双向沟通渠道是企业准确了解员工心声的先决条件。只有确保员工自下而上反馈渠道的持续打通，才能进而培养更加开放的互动环境，从而在员工间建立信任感与归属感。在企业打通双向沟通渠道的同时，企业也需要同步激发员工的表达意愿度、拓展收集员工需求的更多可能性，并重视、积极反馈来自员工的所有声音。

◆ 员工自主表达的激发

调查显示，在认知上，市场企业有意识激发员工自主表达的积极性，对于打造员工自主表达环境对于员工体验的利好作用也非常清晰。在实践上，大部分企业选择通过打“持久战”“渗透战”，以“润物细无声”的方式，营造一个自由言论的良好氛围，逐步影响员工。参调企业中有超过 98% 的企业认为激发员工自主表达是重要的。其中更有超半数的企业认为自己有义务打造员工自主表达的环境。有 7 成左右的企业选择逐步打造自由言论的企业文化。为什么企业会选择通过长期持续打造言论自由的企业文化，来激发员工自主表达意愿度呢？

我们认为，因为员工自主表达的激发并不仅仅是员工的个人行为，更多是属于企业文化的一部分。只有让员工身处一个能够自主表达看法的开放环境下，才能给予员工安全感，让他们认为自己有权力提出自己的想法，从而更有意愿参与到企业决策中发表更多真实声音，并提高他们的工作效率与创造力。

◆ 员工需求的收集

普遍企业在员工心声获取上达到了知行合一，多数企业仍然会通过 HR 日常交流及观察了解员工诉求，深入员工日常工作。在所有关注员工体验的参调企业中，有近 95% 的企业会倾听员工心声，仅 5% 左右的企业不进行员工心声了解。这表明，现如今员工心声获取已经融入 HR 日常工作中，成为需要时刻关注的重要事件。企业除了需要在日常工作中持续了解员工需求，也应该将群体不断下沉，落地于一线员工，聆听广大员工的真实声音。

◆ 获取员工需求后的反馈机制

11. 了解到员工心声后，参调企业内部是否会针对员工心声进行反馈？(N=194)

是，先将员工需求进行分类，并根据需求性质进行针对性反馈		53.61%
是，针对员工给到的需求均会进行反馈		27.84%
否，不会针对员工需求进行反馈		18.56%

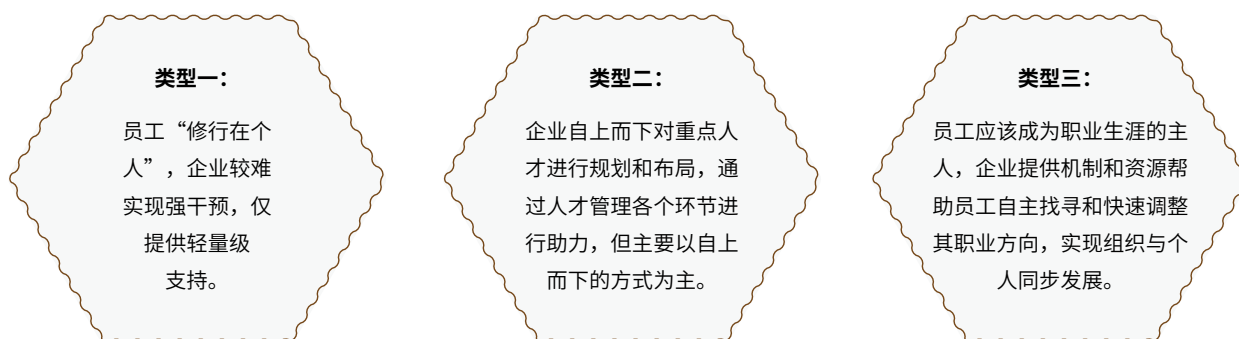
调查显示，绝大部分企业对于员工需求反馈的必要性存在认知，也希望能够积极回应员工诉求。但是从实操层面，难以将员工所有诉求进行一一反馈，因此会将员工需求进行分类。

◆ 路径三：关注员工个人职业生涯成长与发展，助力员工自我价值实现

在本章节，我们将引用往届报告，首先从认知层面明晰职业生涯发展的定义，以及能够助力员工体验提升的职业生涯发展是怎样的，以帮助广大企业实现职业生涯定义的“拨乱反正”。

◆ 意识层面：企业对职业生涯发展的认知，及与员工体验提升的关系

鉴于企业对于职业生涯发展的定义多种多样，我们便不在此一一总结分析。我们参照智享会过往《企业职业生涯管理地图调研报告》，将企业对职业生涯的认知分为3大类型：



通过对三种类型得企业进行比较，我们认为：**只有更强调员工成为职业生涯的自主规划者，并尽可能面向全体员工，为员工的选择与发展创造更多的空间，更强调员工能力的提升，并能够搭建开放和流动性的平台支持的第三类企业，才能切实给予员工自主选择与规划的权力，从而有效提升员工体验感。**因此，我们也将第三类企业定义为“员工自主型”企业。

◆ 实操层面：针对“员工自主型”企业助力职业发展的具体方式

上文中，我们对于企业对职业生涯的定义，及与员工体验的关系进行了明晰，帮助企业了解到，“**员工自主型**”企业在提升员工体验时会有更好的表现。接下来，我们将先对普遍企业助力员工职业生涯发展的方式进行简单了解，随后结合市场头部企业的实践案例，探究“**员工自主型**”企业在助力职业生涯发展时的具体做法，给到广大企业建议与参考。

调查显示，**市场企业助力员工职业生涯发展的方式更加多元，普遍会通过“提供平台”，“给予机会”的方式助力员工职业生涯发展。**所有选项企业选择率均超过半数，近2%左右的企业暂未在职业生涯发展中有所实践。通过提供给员工更多的成长机会，可以帮助员工感受到来自企业的关心与支持。除此之外，通过拓宽员工的职业发展道路，还会提高员工的工作热情与投入度，促进员工的创造力和创新能力，从而进一步提升企业生产力。最后，企业关注员工职业生涯发展也可以减少员工流失率与招聘成本，培养稳定可靠的员工队伍。

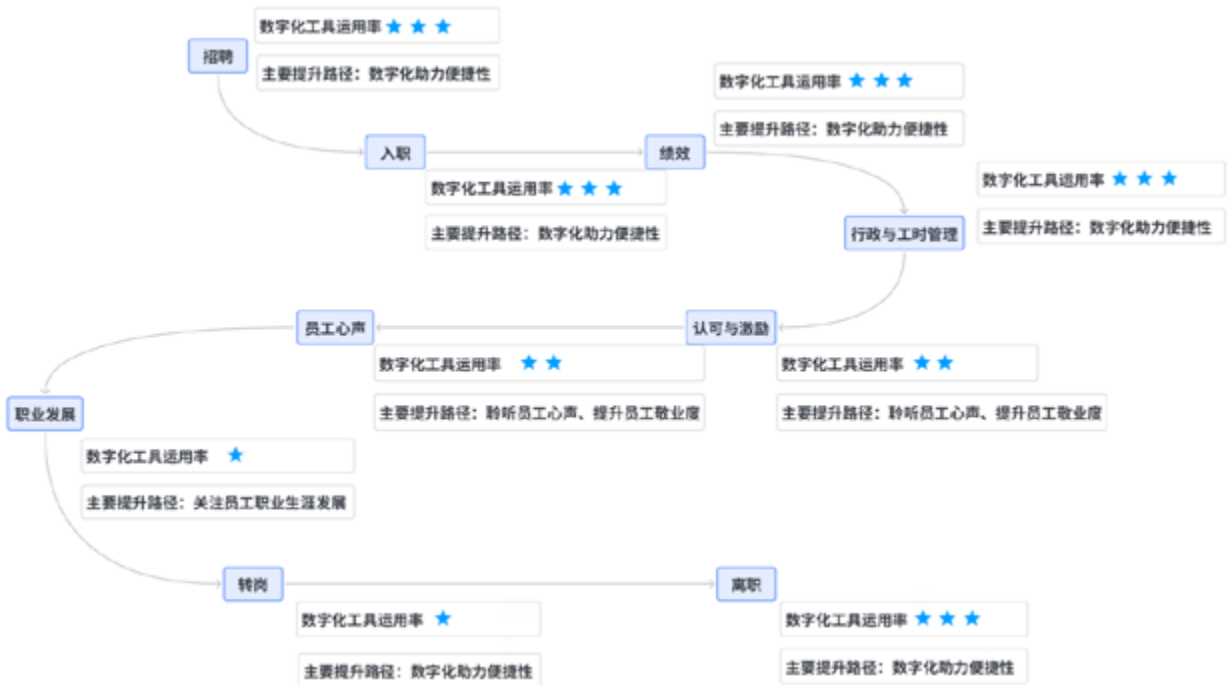


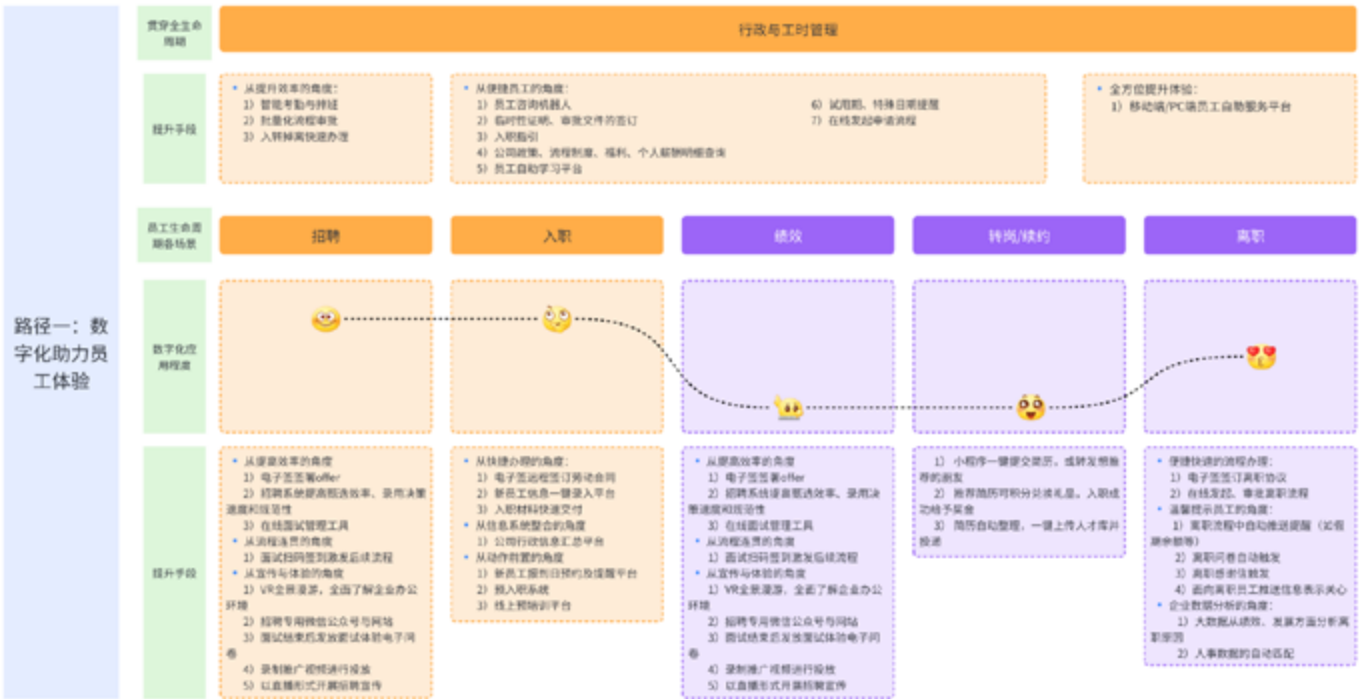


提升员工体验的三大路径



根据上文所述，我们已然了解提升员工体验的不同路径以及具体做法。为便于企业根据自身关注要素，对应寻找合适途径以及具体实操，我们将各个场景或工作模式下建议采用的途径与具体做法进行整理，归纳成如下表格，便于企业清晰直观找到自己需要的内容，进行查漏补缺。







夏利群

中联律师事务所高级合伙人、
劳动法团队负责人

全国律师协会劳动法专业委员会
委员会委员

上海市律师协会劳动法专业
委员会委员

《亚洲法律概况》领先律师
浦东新区十大杰出青年律师

夏利群律师于 1999 年正式执业，于 2000 年开始从事劳动法领域的研究。其目前主要业务涉及企业劳动争议案件处理、集体协商、企业规章制度完善、企业人力资源合规管理审计、企业并购中人力资源管理合规尽职调查、裁员等。夏利群律师精通国家和地区的劳动法律、法规、政策及司法实践，因此对企业内部人事方面的管理特别是在实务上有着极其丰富的经验，曾多次受邀在上海、北京、深圳、广州、大连、青岛、杭州、苏州等地讲授劳动法培训课程并以亲身经历的案例，介绍目前司法实践中形成的审判实践。夏利群律师曾获得普陀区司法局先进个人、普陀区青年岗位能手以及浦东新区十大杰出青年律师、《亚洲法律概况》知名律师等诸多荣誉。

竞业限制纠纷中 违约金标准的认定

上海中联律师事务所 夏利群 陈懿

一 案件回顾

小罗于 2020 年 9 月 10 日进入上海 A 公司（后简称“A 公司”）处工作，双方签订了期限为 2020 年至 2023 年的固定期限劳动合同，劳动合同中约定有竞业限制义务。

2021 年 8 月 16 日，小罗因个人原因从 A 公司处离职，离职当日与 A 公司签署了竞业限制通知书，载明小罗需履行竞业限制义务，其中对竞争业务、竞争公司的范围作出了明确的约定，同时明确了小罗在竞业限制期限内应当及时向 A 公司披露就业状况并予以报备。双方约定的违约金标准为小罗离职前 12 个月税前平均工资计算 24 个月工资的总额。

小罗离职后，A 公司于 2021 年 9 月向小罗支付了竞业限制补偿金四千余元。后 A 公司认为小罗违反竞业限制义务，入职了其竞争公司，遂于 2021 年 10 月向上海市劳动人事争议仲裁委员会申请仲裁，仲裁认定小罗违反竞业限制义务，需要返还 A 公司竞业限制补偿金的同时支付竞业限制违约金三十万余元，小罗及 A 公司均不服仲裁裁决随即提出起诉。

二 争议焦点


本案争议焦点在于小罗与 A 公司双方约定的违约金是否畸高？

三 法律分析

2008 年实施的《劳动合同法》第二十三条中仅明确，“用人单位与劳动者可以在劳动合同中约定保守用人单位的商业秘密和与知识产权相关的保密事项。对负有保密义务的劳动者，用人单位可以在劳动合同或者保密协议中与劳动者约定竞业限制条款，并约定在解除或者终止劳动合同后，在竞业限制期限内按月给予劳动者经济补偿。劳动者违反竞业限制约定的，应当按照约定向用人单位支付违约金。”其中，并未就竞业限制违约金的数额有无上限及具体上限标准进行明确规定。

鉴于现阶段无明确的法律规定违约金的约定数额，不少企业会基于用人单位的强势地位与劳动者在竞业限制协议中约定畸高的违约金，出现大量“天价违约金”。

有鉴于此，《最高人民法院第八次全国法院民事商事审判工作会议（民事部分）纪要》第 28 条规定，用人单位和劳动者在竞业限制协议中约定的违约金过分高于或者低于实际损失，当事人请求调整违约金数额的，人民法院可以参照“以实际损



失为基础，兼顾合同的履行情况、当事人的过错程度以及预期利益等综合因素，根据公平原则和诚实信用原则予以衡量”予以处理。其中，“过分高于实际损失”的认定标准可以“违约金超过造成损失的30%”作为参考标准。

因而，在过往的司法实践中，法院的一般审理思路中会参考《八民纪要》的上述规定，同时结合员工在原用人单位实际的服务时间、具体收入情况、员工的违约情节、原用人单位实际损失等多因素进行酌定来调整对应的竞业限制违约金数额，该调整行为属于法院对于违约金数额的主动干预，也是为了适当降低畸高违约金给劳动者带来的负担和压力。

本案中双方《竞业限制通知书》约定的竞业限制期限为3个月，经济补偿为其离职前最后十二个月税前月工资的30%，但《竞业限制通知书》对于竞业限制违约金却约定了足额的税前月平均工资标准计算的24个月工资总额，高达一百二十余万元。基于上述情况，即便在A公司足额支付3个月的竞业限制补偿的情况下，相应的赔偿比（即违约金数额/补偿总额）仍高达26.67倍，因而双方约定的竞业限制违约金显然存在一定的不合理性。

而本案法官认为小罗与A公司先后在劳动合同、竞业协议及竞业限制通知书中约定了竞业限制义务，上述文件约定的内容不违反法律规定，合法有效，对双方当事人具有约束力，故法院并未直接对竞业限制违约金的数额进行调整。也就是说，法院对于竞业限制违约金的约定从原来的主动干预逐步退向双方协议的约定，虽然该观点不一定能代表所有法院观点，但仍具有一定的参考性和指导性意义。

即便法院并未主动调整违约金的数

额，但本案赔偿金额最终未按照双方协议约定的数额进行判决的理由在于，A公司在支付竞业限制补偿金时所适用的“前十二个月平均工资”仅为基本工资，而非一般理解意义上的前十二个月平均工资。简单来说，公司通过以基本工资作为竞业限制补偿金支付给小罗，但是在主张竞业限制违约金时却套用小罗真正的前十二个月平均工资数额，由此则直接出现竞业限制违约金按照约定的方式计算存在两个数字。因此，法院认为公司既然按照基本工资的标准支付对应的竞业限制补偿金，即该基本工资在本案中所指向的性质为前十二个月平均工资，则公司某在主张竞业限制违约金的计算时也应以上述基本工作作为计算标准，故法院最终酌定判决小罗应向A公司支付竞业限制违约金七十六万余元。

综上，不难发现，对于竞业限制案件的处理过程中，用人单位已经逐步掌握了劳动者违反竞业限制义务的举证思路，也逐步能将劳动者的违约行为予以固定。因此，竞业限制案件的关键因素也逐步从原先的固定证据方面，转移至法理的抗辩以及对证据的处理技巧。而一旦若是法院对于竞业限制畸高约定的不主动调整，则直接导致该类案件的固定化和僵硬化，反而将本身就处于弱势地位签署竞业限制协议的员工推向更被动的地位，也不利于竞业限制立法的宗旨和目的。HR



竞业限制争议中跟拍证据合法性问题简述

上海中联律师事务所 夏利群

从目前司法实践来看，竞业限制争议主要发生在员工违反竞业限制义务，用人单位提出索赔及继续履行竞业限制义务主张。员工违反竞业限制义务的行为，目前已趋于更为隐蔽，甚至在新雇主的协助下采取各种障眼法以逃避前雇主的追查。传统的从员工社保缴纳记录、员工与新雇主的劳动合同、员工的工资支付记录、新雇主网站中新员工介绍等途径，基本无法查询到蛛丝马迹。因此，在司法实践中，我们经常会看到前雇主提交相关视听资料证据以证明员工已在竞争公司上班的事实。而这些证据肯定未经员工允许而产生，其中还会涉及员工的行程路线、时间等个人信息，甚至有些属于敏感个人信息。因此，在证据合法性上经常会受到挑战。本文将结合相关实践判例对该类证据合法性进行简要阐述。

我们先看两个在《个人信息保护法》施行后的案例：

一、上海市第二中级人民法院(2022)沪02民终155号案件。员工提出原雇主华测公司提交的视听资料属于偷拍，主张证据不合法；华测公司主张视频均拍摄于公共场所，且仅用于本案诉讼，未侵犯任何人的合法权益和社会公共利益，更未违反法律禁止性规定，且该视频证据对查明案件事实具有关键作用。二审法院最终认为，华测公司为证明其主张提供了视频光盘，证明员工上下班时间有规律地进出新雇主千寻公司，华测公司已经穷尽其举证手段。华测公司拍摄该视频虽未经员工的同意，但该视频并没有侵犯他人隐私，并不是非法证据。



二、北京市海淀区人民法院(2022)京0108民初14581号案件。法院最终认为百度在线公司提交的七段视频不应被排除，可以作为认定案件事实的根据。具体理由如下：1、从视频的拍摄地点上看，均是在同一公共场所的固定区域拍摄。并且，该公共场所的特殊之处是百度在线公司竞争单位的办公地点。若员工自觉守约，其不应多次在上班时打卡进入该场所，也当然不会被拍摄到。2、从视频的拍摄内容上看，拍摄的是员工快步走入字节跳动办公区闸机内门的过程，拍摄时间较短，且并未涉及员工的私密空间、私密活动、身体私密部位。3、从视频的拍摄动机上看，离职后入职竞争对手的违约行为，通常具有隐蔽性，有关证据不易取得。百度在线公司已多次催告员工依约主动报告就业单位，在其拒不回应之后才拍摄上述视频，可以理解为守约方出于救济自身权益之目的与动机而进行取证。4、从视频的使用情况上看，现并无证据显示相应视频在诉讼程序之外被传播使用之情形，亦无证据证明相应视频被用于争议事实证明以外的其他非正当目的。根据以上分析，最终法院认为，从证据本身来看，拍摄七段视频确未取得员工的同意，损害了其合法权益。但从情节上审视，尚未达到严重侵害员工合法权益的程度，不存在违反法律禁止性规定或者严重违背公序良俗的情形；从取证方式上看，经审查本案具体情况可见，取证方式的违法性对员工权益的损害，明显弱于忽略违法性所能够保护的利益。故秉承利益衡量理念予以考量，法院最终采纳七段视频。

以上两案，上海法院认为这类视频证据合法，北京法院认为不合法，但最终均予以采纳。所以，关于该问题存在两层内容，第一就是这类视频证据究竟是否合法；第二就是在满足何种程度下，有较大概率被法院采纳。**以下就该两层内容进行分析：**


一、这类视频证据合法性将受到《个人信息保护法》的挑战。

《个人信息保护法》第十三条规定：“符合下列情形之一的，个人信息处理者方可处理个人信息：（一）取得个人的同意；（二）为订立、履行个人作为一方当事人的合同所必需，或者按照依法制定的劳动规章制度和依法签订的集体合同实施人力资源管理所必需；（三）为履行法定职责或者法定义务所必需；（四）为应对突发公共卫生事件，或者紧急情况下为保护自然人的生命健康和财产安全所必需；（五）为公共利益实施新闻报道、舆论监督等行为，在合理的范围内处理个人信息；（六）依照本法规定在合理的范围内处理个人自行公开或者其他已经合法公开的个人信息；（七）法律、行政法规规定的其他情形。依照本法其他有关规定，处理个人信息应当取得个人同意，但是有前款第二项至第七项规定情形的，不需取得个人同意。”因此，上述两案公司未经员工同意，通过拍摄视频方式获取员工行踪轨迹的目的不符合上述条款第（二）至第（七）项规定的情形。同时，根据《个人信息保护法》第二十八条规定，个人行踪轨迹属于敏感个人信息；根据第二十九条规定，敏感个人信息还必须取得个人的单独同意。因此，这类视频证据的合法性的确有待商榷。

《最高人民法院关于适用〈中华人民共和国民事诉讼法〉的解释》第一百零六条规定：“对以严重侵害他人合法权益、违反法律禁止性规定或者严重违背公序良俗的方法形成或者获取的证据，不得作为认定案件事实的根据。”该规定是针对所有形式证据的总原则，但并不是只要满足该规定的证据，就一定合法。上述视频证据因涉及个人信息，因此应当结合《个人信息保护法》规定综合判断。

二、根据以上判例，满足以下条件，这类视频证据有较大概率被法院采纳：

- 1、用人单位已穷尽其他取证手段，或根据客观情况可以判断无法通过其他手段取证；
- 2、证据必须满足上述最高院解释第一百零六条规定的基本要求；
- 3、根据《治安管理处罚法》第四十二条第（六）项规定，视频内容不涉及个人其他隐私信息，因此建议视频于公共场所拍摄；
- 4、视频证据未用于诉讼以外的其他用途和目的；
- 5、从利益衡量角度，用人单位取证手段的不合法性需要达到可以被忽略程度。

除了以上两案，笔者还查询了其他省份的案例，例如吉林省吉林市中级人民法院(2020)吉02民终2876号案件、江苏省常州市中级人民法院(2022)苏04民终5966号案件、安徽省芜湖市中级人民法院(2020)皖02民终1096号案件均认为该类证据可以作为法院审理的依据。所以，从目前司法实践来看，满足以上条件的视频或照片证据基本都被法院采纳。但随着《个人信息保护法》施行时间越长，审判人员对个人信息保护的理念也会有所转变，今后可能会更趋于对个人信息的重视。所以，在处理这类案件，尽量先就当地近期生效判例进行研究后再作视听资料证据的保全工作。 

专栏

COLUMN

职场中这些招聘陷阱 千万要注意!

Charlie Liu





Charlie Liu

神州猎 STS 创始人 / CEO

联系电话：

+86 15921557763

邮箱：

charlie.liu@STS-partner.com

怀揣建立中国人自主高端人才咨询品牌的梦想,Charlie 于 2022 年协同资本,联合创建了根植于中国、面向世界的高端人才搜寻机构——神州猎 STS。

Charlie 是睿信管理顾问有限公司“结果为导向教练流程”认证的领导力教练,亦是美国项目管理协会会员和其认证的项目管理专业人员(PMP)。曾任职于国际五大猎聘公司海德思哲和罗盛咨询的 Charlie,拥有 13 年高端猎头服务经验,在进入搜寻行业之前,有 15 年在国际公司和创业公司的企业工作背景。

凭借多年行业经验及创新意识,Charlie 提出了“慢就是快”方法论,精准猎寻服务、全景化搜寻、模块化供应等一系列创新模式,组建了一支经验丰富的包括甲方企业和高端猎聘服务的专业队伍。这将使神州猎的服务更加切合蓬勃发展的中国市场,并确保企业客户招聘的高端人才更具备国际竞争力。

职场中这些招聘陷阱 千万要注意!

文 /Charlie Liu

村长最近和几个企业家交流,他们都反映说企业招人难。企业经常急需各类人才,但是有时候即使招聘来了人结果也经常不如人意。他们得到的反馈是市场没有企业所需要的人才,类似这种的尴尬场景比比皆是。

其实市场上是不缺人才的,真实情况是很多人才空在市场上,找不到合适的企业去服务。村长的工作就是帮助企业找到合适的人才,并让人才和企业融合,产生“1+1=3”的效果。

企业招聘是个高频和刚需的要求,而通过观察,村长发现企业在招聘环节上经常会有以下几个误区:

1. 眼高手低

企业自身发展是靠人来支撑的,但是在如何定义适合自己企业文化和发展阶段需要的人才时,企业没有做足功课。尤其在对核心岗位的招聘环节上,企业往往犯了眼高手低的错误,这里面又分两种情况。

第一种是把岗位的需求和职责范围画得过于大和过于完美。企业往往是把从战略格局到亲力亲为都描述得过于高大上,而实际这个岗位的核心痛点、核心诉求和问题解决反而被忽视了。企业里面大 BOSS 或者老板在描述多位要求时是从他们的高度和视角去诠释的,而他们的描述往往超过了这个岗位候选人真正的能力要求。

举例说就是一个 VP 级别岗位需要有总经理的能力,一个总监级别岗位需要有 VP 级别的能力,这也是完全不对的。**因为企业对候选人的期望永远是“上得了厅堂下得了厨房”,勤勉尽责而且价格便宜。**人事部门通常不会反驳领导提出的要求,于是在招聘执行时就是能力越强越好,价格越便宜越好。针对企业而言,这是一个理想状态。如果从候选人角度来看,一个 VP 级别的人,却只要总监级别的薪酬待遇,这样的情况很少出现。少数人为了更好的赛道或者学习机会,可以降低薪酬要求,但这不是市场普遍情况。

第二种情况就是岗位的职责和范围被过度描绘了。候选人在交流后发现实际给的责任和权力都小于企业所描绘的,意愿度大大降低,或者去了企业之后发现这种落差,就会导致候选人心有去意。

2. 高招低配

这种情况多出现在民企核心岗位招聘环节。企业期望候选人有能力带来新思维、新打法，建立新流程和开拓新业务。由于市场竞争日趋激烈，大家留给核心岗位候选人的时间通常很短，但希望马上改变和看到效果，这个时候企业 Owner 或者大 BOSS 一定要仔细盘点这个岗位的下属团队是否匹配这个新任高管的水平。

村长很多去了民企的高端朋友都反映一个事情，**去了新企业发现自己是军长，而他们下面的师长们通常都是团长的水平**，所以这个新任的军长不得不担负起下级团队的一部分职责。但人的精力是有限的，再加上新环境的变化，很多进入民企任职核心岗位的高管都是干得心力憔悴，并且此时的信任也还没有完全建立，和大 BOSS 的配合，和团队配合都很难给他们加分。这样的情况一旦持续出现，这些新任 Leaders 就会出现忙不过来的情况，同时难免一些失误，而此时新人的失误往往在企业里面是被放大的。这个时候，如果不能及时调整沟通，很多高级别候选人也就只剩下无奈离场的结果。

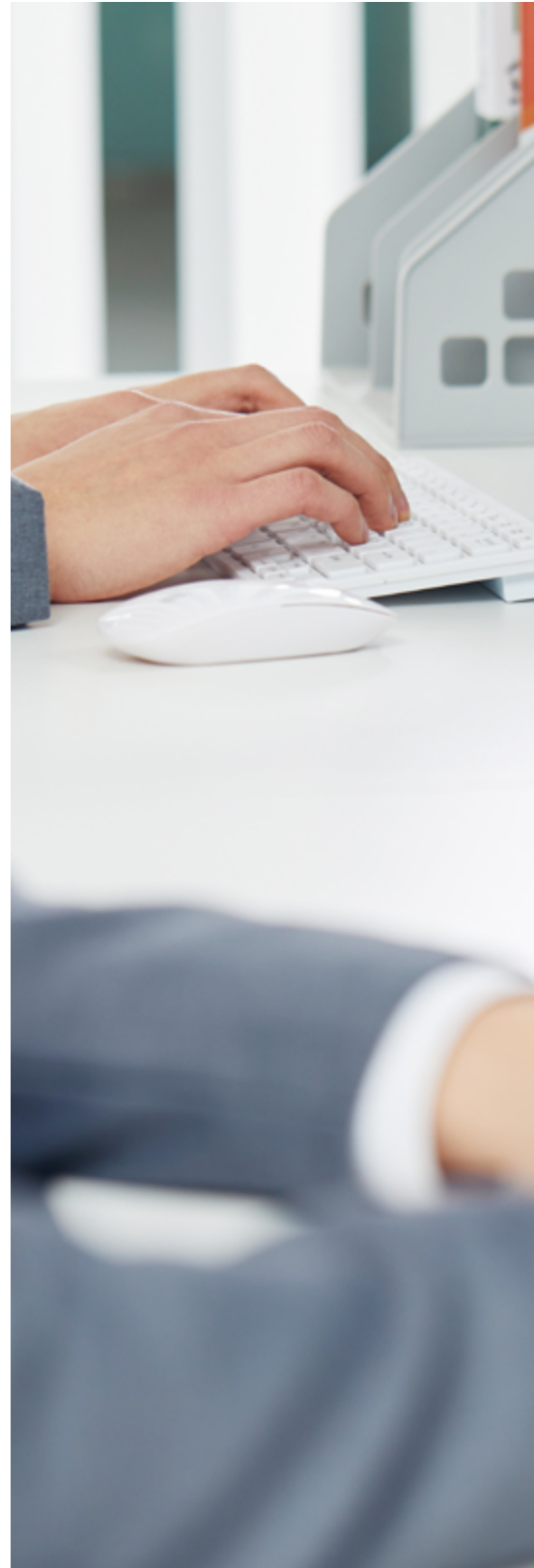
3. 风声大雨点小

招聘是一个长期的、系统的工作。但是多数岗位经常是大 BOSS、老板高调提出，人事部门急忙行动，发动各种猎头，一顿操作猛如虎，好不容易有一些不错的候选人出现了，但在面试流程上面又出了问题。这种问题在总经理，高级副总裁级别一般不会出现，因为通常老板亲自见候选人，交给别人他们也不放心。

问题往往出现在企业腰部力量岗位的招聘上。腰部力量是企业发展的真正核心，因为工作中层或者中高层起着承上启下、战略落地执行的重要作用，但是这里的很多岗位候选人也是级别不低，有思想的 Leader。但偏偏企业里面业务老大或者大 BOSS 很忙，他们无法直接去面试，而把这个工作交给了企业人事部门。人事部门的负责人如果非常贴近业务，他们也有时间去做这种中层岗位的面试（工作其实量很大），这个企业是幸运的。但是如果大家都很忙，把面试交给了工作时间不长的人事经理们，很多总监级别的候选人都经常告诉村长，他们发现和他们交流的年轻人事经理们问不出东西，往往就是针对职位描述要求一项一项问。村长每周至少面试七到十个候选人，**面试是非常需要技巧和功力的**（以后也单独给大家分享面试里面的各类技巧），但是如果候选人的最初面试没有匹配得当，很多候选人会觉得交流的深度和意义不够。

另一个方面，是按职位描述招人，还是按人才特点设置岗位，这个没有对错之分，只有合适还是不合适的问题。大 BOSS 和老板的视野开阔，战略思维强，看人通常思考未来多一些，而其他面试官就是更多是考虑候选人是否符合职位描述了。很多优秀的候选人，尤其是一些能力强，有创新精神的，但有一些个性的候选人通常不会被初级面试官选中，这时候就错过了一些本可以给企业带来跨域增长的领军人才，而最后招到的一个比较平均的 Leader。


通过观察，大家都可以看见社会和企业的重大推进和变更都是由一些不相信过往经验、不相信已有行业规则的、被大众认为是“不守规矩”的另类带来的！**所以您的企业想有突破，创新，跨界增长，您必须愿意去接受一些不拘一格的人才。**很可惜的是，很多企业在这个领域是前仆后继地犯着同样错误。



4. 过度跟随成功企业

经营管理、组织建设、人才招聘等领域所有企业还经常出现过度跟随一些国际、国内头部企业的做法。

例如很多企业都在过去几年非常推崇并采用华为的管理体系，华为的人事组织管理体系。华为肯定是一家伟大的企业，华为的基因和人员构成是他们很多年发展、迭代形成一种综合实力，很多其他企业从里面学习，最好学习它的“神”（内在逻辑，为什么这样做，等等），别只是学人家的制度和规则。

这个方面必须因企业而异，制定适合自己企业的一套招聘人才标准（核心技能，性格，评估维度，高潜特质，等等）。





联系我们

地址：上海市武宁路 99 号我格广场办公楼 1001-1003 室
邮编：200063 电话：+86 21 6056 1858
邮箱地址：marketing@hrecchina.org
网站：www.hrecchina.org

关注我们



订阅号：
HRECChina



服务号：
HRECService